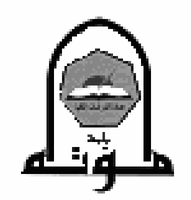


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

توافر دافعية الإنجاز وأثره في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن

إعداد الطالبة
منى عبدالمهدي الغصاونه

إشراف
الدكتور سامر عبدالمجيد البشابشة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة العامة كلية أدارة الأعمال

جامعة مؤتة - 2013 م

الإهداء

إلى روح والدي الغالي تغمدها ا بواسع رحمته فكان نبعا للحنان والعطـاء، ورمزاً للتضحية والاعتزاز .....

إلى والدتي العزيزة بارك ا في عمرها وطالما شجعتني علـى المثـابرة والتفوق منذ طفولتي......

إلى إخواني الأعزاء........

إلى أخواتي العزيزات هدى.... وعالية

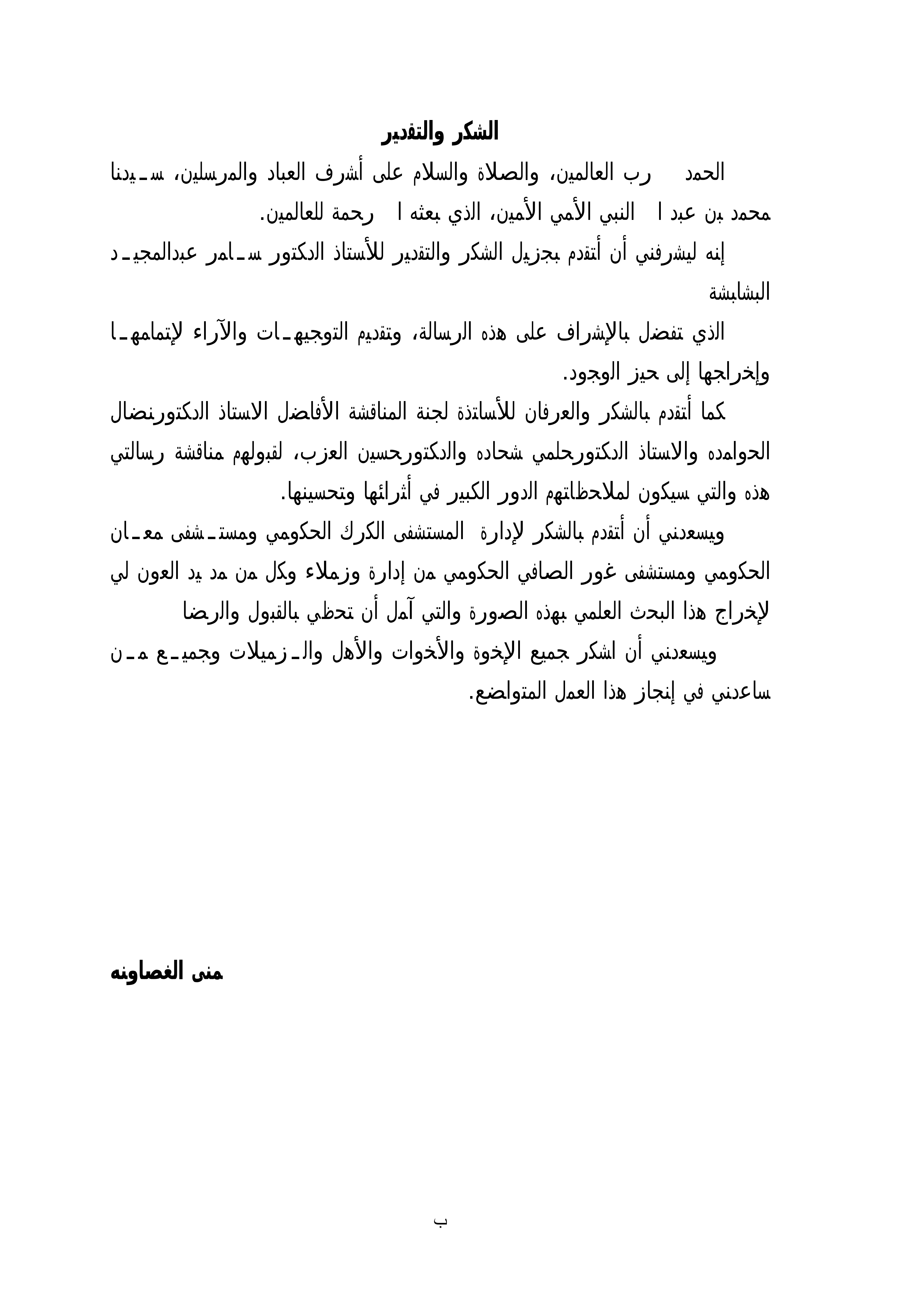
إلى كل طالب علم ....

إلى وزارة الصحة..........

إلى كل من له علي فضل ومعروف....وله في قلبي ود ومحبة.

أهدي لهم جميعاً.... هذا الجهد المتواضع.

منى الغصاونه



الشكر والتقدير

الحمد   رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف العباد والمرسلين، سـيدنا محمد بن عبد ا   النبي الأمي الأمين، الذي بعثه ا   رحمة للعالمين.

إنه ليشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور سـامر عبدالمجيـد البشابشة

الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وتقديم التوجيهـات والآراء لإتمامهـا وإخراجها إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر والعرفان للأساتذة لجنة المناقشة الأفاضل الاستاذ الدكتورنضال الحوامده والاستاذ الدكتورحلمي شحاده والدكتورحسين العزب، لقبولهم مناقشة رسالتي هذه والتي سيكون لملاحظاتهم الدور الكبير في أثرائها وتحسينها.

ويسعدني أن أتقدم بالشكر لإدارة المستشفى الكرك الحكومي ومستـشفى معـان الحكومي ومستشفى غور الصافي الحكومي من إدارة وزملاء وكل من مد يد العون لي لإخراج هذا البحث العلمي بهذه الصورة والتي آمل أن تحظي بالقبول والرضا

ويسعدني أن اشكر جميع الإخوة والأخوات والأهل والـزميلات وجميـع مـن ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

منى الغصاونه

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

توافر دافعية الانجاز وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن

دراسة تطبيقية

منى الغصاونة

جامعة مؤتة، 2013

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر توافر دافعية الانجاز في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الحكومية في إقليم الجنوب. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتوزيعها على (346) مفردة تمثل ما نسبته (30.1%)، من مجتمع الدراسة خضع للدراسة (335) مفردة، أي ما نسبته (96.8%)من عينة الدراسة، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. أنّ دافعية الانجاز متوفرة بدرجة متوسطة، في حين أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة.
2. وجود اثر لتوافر أبعاد دافعية الانجاز في الالتزام التنظيمي، حيث تفسر ما مقداره (65.7%) من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدافعية الانجاز ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والعمر)

وتوصي الدراسة أن تعمل المستشفيات الحكومية على تعزيز أبعاد متغيري دافعية الانجاز والالتزام التنظيمي من أجل جذب الموظفين نحو أداء أفضل وولاء والتزام أقوى نحو المستشفيات التي يعملون فيها.

Abstract

The Availability of Achievement Motive and Its impact on organizational commitment of employees in governmental hospitals in South of Jordan

Muna Al Ghasawneh

Mu'tah University 2013

The study aimed to analyze the impact of achievement motive on organizational commitment among employees in governmental hospitals in the South region of jordan.in order To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the purpose of data collection, the sample size was (346) respondents(30.1%)of the study sample , (335) participants responded who represented (96.8%) of the study sample. Which was chosen in a manner simple random sample. The study found a set of results, the most important of which were:

1. The achievement motivation are moderately, while the level of organizational commitment to a high degree.
2. There is an impact of achievement motivation in organizational commitment which explains (65.7%) of variation in the dependent variable (organizational commitment).
3. There are statistically significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) in achievement motivation and organizational commitment due to demographic variables (educational qualification, gender, experience, and Age)

Finally, the study recommends that the government hospitals should promote the dimensions of achievement motivation and organizational commitment in order to attract employees towards better performance and loyalty to hospitals where they work.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

أدت التطورات العديدة والمتسارعة في عالم اليوم إلى ظهور توجهات إدارية جديدة وفلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي، وانعكست هذه الفلسفة على المؤسسات وأساليبها في مواجهة التحديات والتغيرات المحيطة بها، من خلال تركيزها على تحسين الدافعية للانجاز للعنصر البشري والذي يعد الأساس في بناء المنظمات وتطويرها.

والمستشفيات الحكومية كغيرها من المنظمات تواجه تحديات كبيرة في ظل عصر العولمة وخاصة في مجال تحسين الدافعية للانجاز، ولذلك فان المستشفيات تحتاج إلى صياغة إستراتيجية واضحة المعالم لمواردها البشرية تتناسب ومستجدات العمل، إذ أن تحسين الدافعية في المنظمة يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل السياسات الإدارية من حيث إنجاز العمل، والعمل المستمر، وحافز التحدي، والتغذية الراجعة.

أن أهمية دراسة الالتزام التنظيمي لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الحاضر وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لتطبيق سياسات كفوءة لتحفيز الموظفين، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتميزها وتطورها يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية العنصر البشري، ولأهمية هذا العنصر تسعى المنظمات إلى استثماره بالشكل الصحيح باعتباره ثروة حقيقية إذا ما تمكنت من بنائه وتعزيزه، فهو يعطي دافعاً معنوياً أكثر مما هو مادي، للمضي قدماً في تطوير المنظمة، وزيادة فاعليتها في إنجاز نشاطاتها ومن ثم تحقيق أهدافها.

وتكمن العلاقة بين دافعية الانجاز والالتزام التنظيمي في ان الالتزام التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، إذ بينت الدراسات أن الشعور بالالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والفرد، كانخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل وانخفاض نسبة

الغياب وبذل المزيد من الجهد والأداء وازدياد الرضا الوظيفي مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

1. 2 مشكلة الدراسة:

تواجه المستشفيات الحكومية العديد من التحديات المتعلقة بتطوير أدائها واستغلاله الاستغلال الأمثل بما يحقق الكفاءة والفاعلية في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والتسارع التكنولوجي وسيادة الاقتصاد المعرفي في وقتنا الحاضر، وتتمثل هذه التحديات في ضعف توظيف ابعاد دافعية الانجاز، وهي بذلك تشكل عقبة أمام الدور الإستراتيجي الذي تلعبه هذه السياسات في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي وانغماس الموظفين ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة، والتي ترتبط بتوافر موارد بشرية قادرة على تحمل الأعباء والقيام بإعمالهم على أكمل وجه لطبيعة الدور الذي تقوم به في تقديم الخدمة الصحية والعلاجية للمواطنين بما ينسجم مع رسالة وأهداف هذه المستشفيات. الأمر الذي يستدعي أهمية التركيز على توافر ابعاد دافعية الانجاز لمواردها البشرية لزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بالمعايير المطلوبة، وتشخيص الجدارات اللازمة وقياسها بهدف توفيرها وتطويرها لتحقيق الالتزام التنظيمي. لذلك تكمن مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي: هل هنالك أثر لدافعية الانجاز في الالتزام التنظيمي,من وجهة نظر اﻻلموظفين في المستشفيات الحكومية في اقليم الجنوب ؟.

1. 3 أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- ما هو مستوى دافعية الانجاز من وجهة نظر الموظفين في المستشفيات الحكومية في اقليم الجنوب الأردن ؟
2- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في المستشفيات الحكومية في اقليم الجنوب الأردن ؟

1. 4 أهمية الدراسة

1- تكمن أهمية الدراسة في حيوية موضوعها واهميته، حيث تتصدى لموضوع دافعية الانجاز وأثره في الالتزام التنظيمي.
2- وتفتح هذه الدراسة امام الادرابيين ولمهتمين بالتطوير العمل الاداري ونشر الوعي في التعرف على اهم الآليات والاستراتيجيات والتي تساعد في تحفيز دافعية الانجاز من خلال اثرها على الالتزام التنظيمي .
3- تسهم هذه الدراسة ايضاً في التعرف على اهمية دافعية الانجاز للعاملين في المستشفيات الحكومية.

1. 5 اهداف الدراسة

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في تحليل مدى توافر دافعية الانجـاز واثرهـا على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في المستشفيات الحكومية في اقلـيم الجنوب، بينما تتمثل الأهداف الفرعية للدراسة في التالي:

1. التعرف على مستوى دافعية الانجاز من وجهة نظر المبحوثين في المستـشفيات الحكومية في إقليم الجنوب.
2. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي مـن وجهـة نظـر المبحـوثين فـي المستشفيات الحكومية في إقليم الجنوب.
3. التعرف على الفروقات في دافعية الانجاز والالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).
4. تقديم اطار نظري وعملي سيساهم في اثراء موجدات المكتبة الاداريو الادبية الجامعية.

1. 6 فرضيات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم صياغة الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدافعية الانجاز بأبعادها (إنجاز العمل، العمل المستمر، أهمية العمل، حافز التحدي، التغذية الراجعة) في الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الأخلاقي، الالتزام العاطفي، الالتزام المادي).

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لدافعية الانجاز بأبعادها(إنجاز العمل، والعمل المستمر، وأهمية العمل، وحافز التحدي، والتغذية الراجعة) في الالتزام الأخلاقي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي .

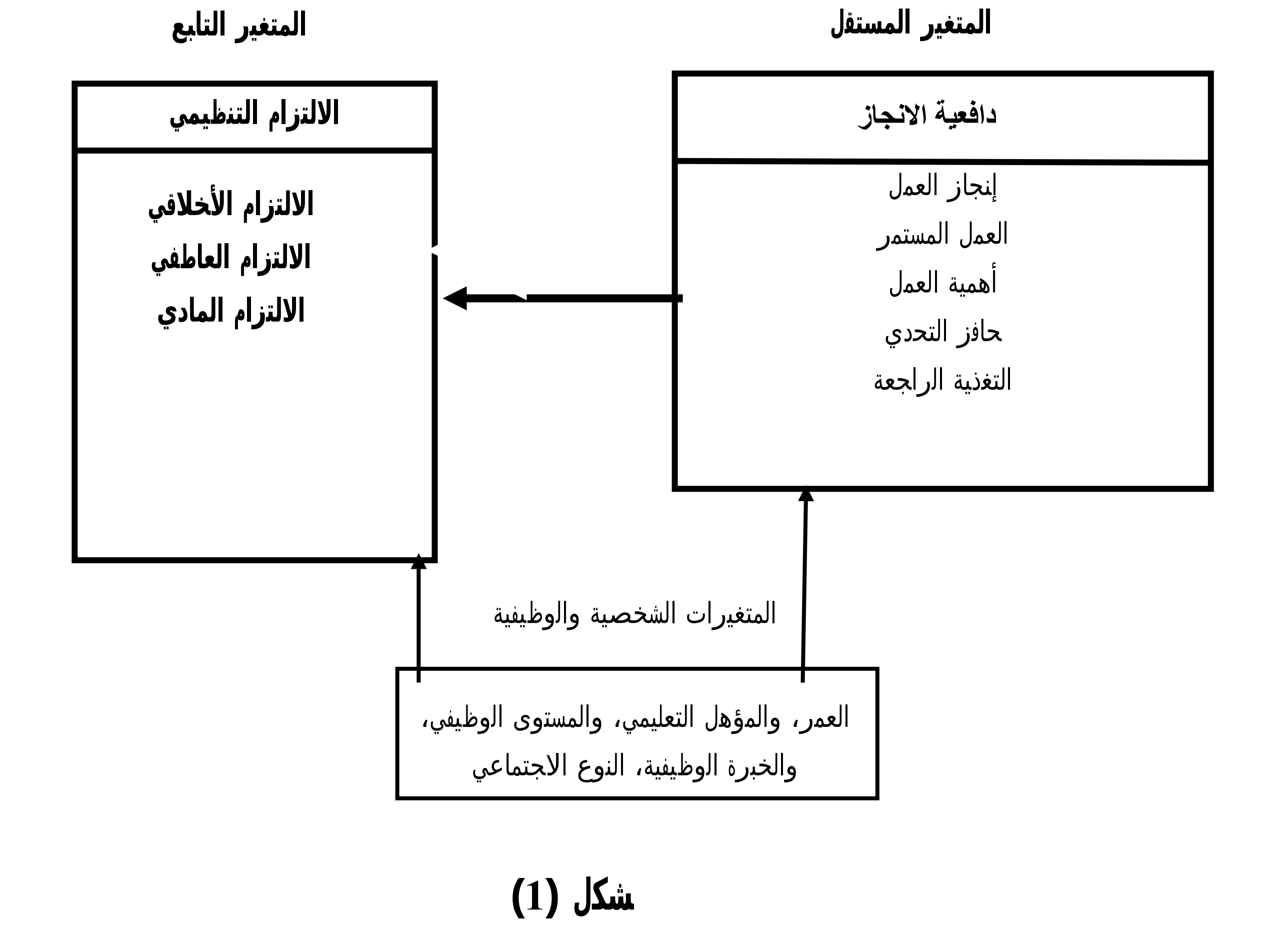
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لدافعية الانجاز بأبعادها(إنجاز العمل، والعمل المستمر، وأهمية العمل، وحافز التحدي، والتغذية الراجعة) في الالتزام العاطفي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لدافعية الانجاز بأبعادها(إنجاز العمل، والعمل المستمر، وأهمية العمل، وحافز التحدي، والتغذية الراجعة) في الالتزام المادي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن لدافعية الانجاز، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية(المؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والعمر) .

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن نحو الالتزام التنظيمي، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية(المؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والعمر).

1. 7 أنموذج الدراسة:



شكل (1)

انموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

1. 8 التعريفات الاجرائيئة لمتغيرات الدراسة

دافعية الانجاز: سعي الافراد الموظفين في المستشفيات الحكومية ومثـابرتهم فـي سبيل تحقيق الأداء الجيد وتحقيق النجاح لمؤسساتهم الصحية في عمـل الأشـياء بسرعة، وبقدر كبير من الاستقلالية مع تحقيق مستوى مرتفع من التفوق ، ومنافسة الآخرين من خلال مجموعة من العمليات الداخلية والخارجية داخل المؤسـسات الصحية التي تؤثر على حماسة ومثابرة الموظفين فيها والتي تحقـق نـوع مـن الارضاء، والتي يمكن قياسها من خلال الاستيانة المعدة لقيـاس دافعيـة الانجـاز بحسب تصورات المبحوثين .

ويمكن تعريف أبعادها على النحو التالي:

1. **إنجاز العمل:** وتعبر عن المهام المنوطة بالموظفين في المنظمـة ويجـب أن تكون المهام المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس.
2. **العمل المستمر:** ويعبر عن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خـلال استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود.
3. **أهمية العمل:** وتشير إلى حرص الموظفين على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة وتقبلهم أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم مـع مراعاة تناسبها مع قدراتهم الأدائية.
4. **حافز التحدي:** مدى قبول الفرد وميله وشجاعته في القيام بأعمال إبداعية ذات مخاطر غير عادية.
5. **التغذية الراجعة:** ويقصد بها تزويد الموظفين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، ومساعدتهم في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومنحهم الخبرة والتجربة الكافية لكيفيـة التعامـل مـع ردود الأفعـال، وتزويـدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم.

الالتزام التنظيمي: هو درجة اندماج الموظفين في المستشفيات الحكومية بالعمـل في المستشفيات من خلال العلاقة التي تربط بين الموظفين في المستشفيات الحكومية مع اهداف وقيم المؤسسات الصحية والمتمثلـة بقـوة ورغبـة المـوظفين للبقـاء والاستمرار نتيجة التزامهم الأخلاقي تجاه وظيفتهم الانسانية والتـزامهم العـاطفي لمواكبة قيمة مع قيم المؤسسات التي يعمل بها وان وجوده سوف سـينعكس عليـه ماديا من خلال المزايا الإضافية التي يمكن الحصول عليها نتيجة وجوده في هـذه المؤسسات . والتي يمكن قياسها من خلال تصورات المبحوثين فـي المستـشفيات الحكومية لأبعاد الالتزام التنظيمي من خلال الاستبانة المعدة لذلك.

ويمكن تعريف أبعادها على النحو التالي:

1. **الالتزام العاطفي:** ويمثّل درجة الميل عند الموظف نحو زملائه في العمل، والتفاعل معهم بما يعزز من تجاوبها مع المنظمة، من خلال أداء

الواجبات. ويشير إلى الإحساس القوى لدى الموظف بالانتماء للمنظمة والارتباط بها عاطفياً.

2. **الالتزام المادي:** ويمثّل درجة قناعة الموظف، إزاء الامتيازات والقيم التي يحوز عليها، نتيجة استمرار تأييده وبقائه في المنظمة، مقارنةً بافتقاده لتلك الامتيازات عند تركه لها. ويشير إلى درجة ارتباط الموظف بالمنظمة نتيجة للمكاسب المادية التي يحققها من خلال استمرارها بالبقاء في المنظمة.
3. **الالتزام الأخلاقي:** وهو ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي للموظف بأنه مدين للمنظمة التي يعمل بها. ويشير إلى الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالبقاء في المنظمة، نتيجة للدعم، والمشاركة، والمساهمة في وضع الأهداف.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تم في هذا الفصل عرضا للأدب النظري والدراسات السابقة التي تم التوصل إليها بعد الرجوع إلى الدراسات والأبحاث التي بحثت في موضوع دافعية الانجـاز والالتزام التنظيمي حيث تم تناول مفهوم دافعية الانجاز، والالتزام التنظيمي بجميـع أبعادهما، وكذلك العلاقة بينهما، وعرضا للدراسات الـسابقة العربيـة، والأجنبيـة المتعلقة بموضوع الدراسة.

2. 1 الإطار النظري:

الدافعية:

تشير الدافعية إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن في المنظمة فالدافع بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلـى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية، أو رغبات داخلية. أمـا الحاجة (Need) فهي حالة تنشأ لدى الكائن الحي لتحقيق الـشروط البيولوجيـة أو السيكولوجية اللازمة المؤدية لحفظ بقاء الفرد، أما الهدف (Goal) فهو مـا يرغـب الفرد في الحصول عليه، ويؤدي في الوقت نفسه إلى إشباع الـدافع (أبـو شـيخة، 2007).

تعرف الدافعية (Motivation): بأنها حالة داخلية لدى الفرد تستثير سـلوكه، وتعمل على استمراره، وتوجيهه نحو هدف معـين (Khan, et.al 2010). وتعـرف الدافعية كذلك بأنها مجموعة القوى التي تثير السلوك وتوجهه نحو هـدف دراسـي أو الرغبة الملحة في أداء العمل بصورة جيدة، أو النزوع لبذل الجهد من أجـل تحقيـق النجاح الدراسي (Latt, 2008). وهناك من يعرفها على أنها حالـة داخليـة للفـرد مرتبطة بمشاعره، وتوجه نشاطه نحو التخطيط للعمل، وتنفيذ هذا التخطيط بما يحقق مستوى معيناً من التفوق الذي يرضى عنه الفرد (الدقامسة، وسليم، 2001).

كما يعرف جوتفريد (Gottfried) الدافعية بأنها الاستمتاع بالتعلم الذي يتميـز بالتوجه نحو حب الاستطلاع والمثابرة، والتولد الداخلي للمهمة، وتعلم التحدي والمهام

الصعبة جداً (جواد، 2010).

وتوصف الدافعية بأنها طاقة أو محرك هدفها تمكين الفرد من اختيـار أهـداف معينة والعمل على تحقيقها، وهي عبارة عن عملية داخلية تنشط لدى الفـرد وتقـوده وتحافظ على فاعلية سلوكه عبر الوقت، وهذه العملية الداخلية هي التي تستخدم لإنجاز النشاطات لأنها تعزز وتكافئ الفرد ذاتيا من تلقاء نفسها (Abadi, et.al, 2011).

وتعتبر الدافعية مفهوماً افتراضياً، إذ لا يمكن رؤيتها وإنمـا نـستدل علـى وجودها من الآثار التي تتركها في السلوك الملاحظ، وقد تعددت التعريفات التي تبين معنى الدافعية فقد عرفها بارون (Ali, & Ahmad, 2009) كما أشار اليها على أنهـا تشير إلى عمليات داخلية تعمل على إثارة السلوك الإنساني وتوجيهـه والمحافظـة علية، وعرفها سلافين (Chowdhury, 2007) بأنها الميل العام للوصول إلى أهـداف معينة.

والدافعية حالة من عدم التوازن الداخلية، يستدل عليها من الـسلوك، وهـذه الحالة ناتجة عن وجود نقص أو حاجة أو هدف يسعى الفرد لتحقيقه، حيث تعمل هذه الحالة على أثار السلوك وتوجيهه وتحافظ على استمراريته، حتى يتم تحقيق النقص أو الحاجة أو الهدف (Tella, et.al. 2007).

وتصنف الدوافع في نوعين: هما الدوافع الداخلية (الأساسـية أو الفطريـة)، والدوافع الخارجية (الثانوية أو المكتسبة)، حيث تشير الدوافع الداخلية إلى تلك التـي تنشأ من داخل الفرد، حيث يستمر النشاط مع غياب المكافآت الخارجية المحتملـة، فيقوم الفرد بالعمل لذات العمل أو لأنه يجد متعة في عمله، وتشمل دوافع البقـاء أو دوافع الحفاظ على النوع مثل الجنس والأمومة وغيرها،أما الدوافع الخارجية فتظهر كوسيلة للحصول على جائزة أو التخاص من العقاب ،وهي متعلمة من خلال عملية التفاعل مع البيئة المادية والاجتماعية، مثل الحاجة إلى الحب والانتماء والتحـصيل والصداقة والسيطرة وغيرها (أحمد، 2000).

ويمكن للدافعية أن تؤدي الوظائف التالية:

1- توليد السلوك، فهي تنشط وتحرك سلوكا لدى الأفراد من أجل إشباع حاجة أو استجابة لتحقيق هدف معين. فعند حدوث الاختلال أو عدم التوازن الـداخلي

بسبب وجود دافع يتطلب الإشباع، أو بسبب وجود هدف يسعى الفـرد إلـى تحقيقه، عندها ينشط الفرد ويقوم بأداء معين، وهو بمثابة سلوك يسعى مـن وراءه إلى التخلص من حالة عدم التوازن أو بغية تحقيق الهدف. وهكذا نجد الدافعية تعمل على دفع الفرد إلى تعلم سلوك معين مـن أجـل الاسـتجابة لمطالبها (العميان، 2008)

2- توجيه السلوك نحو المصدر الذي يشبع الحاجة أو تحقيق الهدف. فالدافعيـة إضافة إلى أنها توجه سلوك الأفراد نحو الهدف ،فهي تساعدهم في اختيـار الوسائل المناسبة لتحقيق ذلك الهدف (Gibson, 2004).

3- تحدد الدافعية شدة السلوك اعتمادا على مدى الحاجة أو الدافع إلى الإشباع أو مدى صعوبة أو سهولة الوصول الى الباعث الذي يشبع الدافع. لقد أظهـرت نتائج الأبحاث والدراسات ان المستوى المتوسط من الدافعية عادة ما يـؤدي إلى سلوك أكثر ايجابية وقوة مقارنة بالمستويات المتدنيـة أو العاليـة مـن الدافعية (Al- Adham, 2006).

4- تحافظ على ديمومة واستمرارية السلوك .فالدافعية تعمل على مدى الـسلوك بالطاقة اللازمة حتى يتم إشباع الدافع أو تحقيق الغايـات والأهـداف التـي يسعى لها الفرد، أي أنها تجعل من الفرد مثابرا حتى يصل إلى حالة التوازن اللازمة لبقائه واستمراره (الصرايرة، ومقدادي، 2002).

5- تؤثر الدافعية في نوعية توقعاتنا تبعا للأفعال التي نقوم بها، فهي بالتالي تؤثر في مستوى الطموح في ضوء خبرات النجاح والفشل (النعيمي، 2010).

النظريات المفسرة للدافعية

لقد احتلت الدافعية مجالاً واسعاً من البحث والدراسة في العقود الأخيـرة مـن القرن الماضي، مما أدى إلى بناء نظريات مستقلة للدافعية، لما لها من دور وأهمية في تفسير السلوك الإنساني، ومن أبرز النظريات المفسرة للدافعية (أحمد، 2000).

1- النظرية السلوكية (Behavioral Perspective)

يفترض أصحاب هذه النظرية أن الدافعية حالة تسيطر على أداء الأفراد وتظهر على شكل استجابات مستمرة ومحاولات موصولة، بهدف الحـصول علـى التعزيـز

المطلوب، وبذلك يكون السلوك محكوماً بهدف الحصول على التعزيز، وعموما فـإن تركيز النظريات السلوكية على المكافآت الخارجية وأهميتها في إثارة السلوك وتوجيهه وإدامة النشاط لدى الفرد لتحقيق الأهداف وتشكيل السلوك وتعديله لا يعني عدم اعترافها بدور الدوافع الداخلية، ولكن لم يتحدث أنصار هذه النظريات بشكل مباشـر وصـريح عنها فكان ذلك موضع انتقاد من قبل العديد من الباحثين (البدري، 2002).

2- النظرية الإنسانية (Humanistic Perspective)

يرى أصحاب هذه النظرية أن الإنسان يتأثر على نحو واضـح بسلـسلة مـن الدوافع التي تتجاوز الحاجات الغريزية، كما أكد عليها التحليليون، أو السلوك المكتسب والتعلم بالنموذج كما عرضه السلوكيون، ومن ابرز رواد هذا الاتجاه ماسلو والـذي يعيب على التحليل النفسي تجاهله التنوع الأساسي للإنسان، حيث رتب ماسلو الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتتـدرج تلـك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات ولا يمكن الانتقال إلى حاجة أعلى قبل إشباع الحاجة الأقل، وذلـك وفقـا للتقـسيم الآتـي :الحاجـات الفسيولوجية، وحاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية (الحب والانتماء، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات) (أبو شيخة، 2007).

3- النظرية المعرفية(Cognitive Perspective)

تشير النظريات المعرفية إلى أن السلوك يتحـدد مـن خـلال تفكيـر الفـرد، واعتقاداته، وأهدافه، وتوقعاته، ومن هنا تفترض بعض هذه النظريات أن لدى الفـرد حاجات أساسية لفهم البيئة، وللشعور بالكفاية، وللتنظيم الذاتي، وللتعامل النشط مع العالم من حوله، ويتفق هذا الافتراض مع ملاحظات بياجيه حول التوازن الذي يقـوم علـى تذويت المعلومات الجديدة بشكل يجعلها تتسق مع الأبنية المعرفية لديه، وهو ما يـشار إليه بالفهم. ووفق هذه النظريات يعمل الفرد بجد ونشاط رغبة للوصول إلى الفهم، وذلك لأنه يستمتع بما يقوم به من عمل، لذا فإن الاتجاه المعرفي في تفسير الدافعية يركز على الدافعية الداخلية (الخولي، 2002).

ومن بين النظريات المعرفية في الدافعية نظرية أتكنـسون (Atkinson) والتـي تسمى دافعية التحصيل، وتنبع أهمية هذه الدافعية ليس كونها تهيئ الفـرد وتـستثير

دافعيتهم وطاقاتهم وتوجهها نحو الإنجازات الإيجابية فحسب، بل لأنها تساهم في التقليل من دافع تجنب الفشل لديهم، وتجنب المهمات التـي تتحـدى إمكانيـاتهم (النعيمـي، 2010).

ويرى أتكنسون أن الأفراد يطورون أحكاماً حول احتمالية تحقيـق الأهـداف المختلفة، لذلك يلاحظ أنهم لا يحاولون بذل المستحيل في حالة الأهداف التي يتوقعـون عدم تحققها، وحتى توقع نتيجة إيجابية لا يقود إلى تحفيز إيجابي ما لـم يكـن الهـدف ثميناً، فما يحمل الناس ويحركهم إلى السلوك هو هدف جذاب يعتقدون أنـه ممكـن التحقيق، فالافراد الذين لديهم توقعات عالية للسلوك التحصيلي سيقودهم ذلك إلى اختيار الواجبات متوسطة الصعوبة أو التي يعتقدون أنهم يستطيعون تحقيقهـا، ويمكـن أن تحدث لديهم الشعور بالانجاز. ومـن تلـك النظريـات المعرفيـة كـذلك نظريـة العزو(Attribution Theories) والتي تعد محاولة لوضع وصف منظم للطريقة التـي يعزو بها الأفراد نجاحهم أو فشلهم في المواقف التي تواجههم في المنظمة. يرى أنصار نظرية العزو وعلى رأسهم واينر(Weiner) أن الأفراد يعزون نجاحهم أو فشلهم لعـدد من العوامل التي قد تكون داخلية أو خارجية، قابلة للسيطرة أو غير قابلـة للـسيطرة، متغيرة أو ثابتة (Bruning, et, al. 1995).

ويشير (Abadi, et.al, 2011) إلى أن الدافعية طاقة كامنة لا بد من وجودهـا لتحسين الاداء، وأيضاً لتطويره وتنميته لدى الفرد. فعندما تنطلق هذه الطاقـة فإنهـا تؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسينه واكتساب معارف ومهارات جديـدة ومعقـدة، وتبني طرق فعالة في معالجة المعلومات.

مفهوم دافعية الإنجاز :

يتصدر هنري موراي Murray. H علماء التنظير في دافعية الإنجـاز، وقـد استخدم مصطلح الحاجة للإنجاز need for achievement كأحد مكونات الشخـصية في دراسته "استكشافات في الشخصية " Explorations in personality التي صدرت عام 1938م، والتي عرض فيها عدة حاجات نفسية كان من بينها الحاجة للإنجـاز، وبذلك فتح موراي المجال أمام الباحثين لدراسة دافعية الإنجاز، حيـث جـاء بعـد موراي ماكليلاند وزملاؤه (et al.McClelland) ليسهموا في هـذا المجـال حيـث

وضعوا مصطلح دافعية الإنجاز Motivation Achievement بـدلا عـن الحاجـة للإنجاز(خليفة، 2000).

يعرف الدافع بشكل عام بأنه "حالة من الإثارة أو التنبيه داخل الكائن الحـي، تؤدي إلى سلوك باحث عن الهدف، وتنتج هذه الحالة عن حاجة ما، وتعمـل علـى تحريك السلوك وتنشيطه وتوجيـه " (الخـولي، 2002، 205)، ويـشير (قطـامي وعدس، 2002) إلى أن دافع الإنجاز يتمثل في الرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح في ذلك العمل، وهذه الرغبة - كما يصفها مكليلاند أحد كبار المشتغلين فـي هـذا الميدان- تتميز بالطموح، والاستمتاع في مواقف المنافسة، والرغبة الجامحة للعمـل بشكل مستقل، وفي مواجهة المشكلات وحلّها، وتفضيل المهمات التي تنطوي علـى مجازفة متوسطة بدل المهمات التي تنطوي على مجازفة قليلة، أو مجازفـة كبيـرة جداً.

وقد عرف موراي دافعية الإنجاز بأنها "رغبة أو ميل الفـرد للتغلـب علـى العقبات، وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الـصعبة بـشكل جيـد وبسرعة كلما أمكن ذلك"(خليفة، 2000، 89)، وتعرف دافعية الانجاز أيضاً بأنهـا: التنافس في ضوء مستوى معين من مستويات الامتيـاز أو الاهتمـام بـالمنجزات، أو الرغبة في الأداء الجيد، أو الميل إلى السعي والكفاح في سبيل النجاح فـي المواقـف المختلفة (Michael, 2004).

بينما يعرف ماكليلاند وزملاؤه دافعية الإنجاز بأنها " تشير إلى استعداد ثابـت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق وبلـوغ نجـاح يترتب عليه نوع من الإرضاء، وذلك في المواقف التي تتـضمن تقيـيم الأداء فـي ضوء مستوى محدد من الامتياز" (Singh, 2001). ويعرف عبد الخـالق، والنيـال (1991) الدافع للإنجاز " هو الرغبة أو الميل إلى أداء المهـام بـسرعة وبأفـضل طريقة ممكنة .

ويذكر (Diamantes, 2004) تعريفا لدافعية الإنجاز ويقول :"إن دافع الإنجـاز هو الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح، وهو هدف ذاتي ينشط ويوجه السلوك، ويعتبر من المكونات الهامة للنجاح "بينما يذكر (جسار، والجادر، 2004) بأن دافـع

الإنجاز" هو الرغبة في الإجادة والامتياز في تحقيق نتائج المهام التـي يقـوم بهـا الأفراد.

ويعرف آخر دافع الإنجاز بأنه "دافع مركب، يتمثل في حرص الفـرد علـى إنجاز المهام التي يراها الآخرون صعبة والتغلب على العقبات والتفوق على الـذات ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم" (Sangmook, 2010).

وتتفق الباحثة مع آراء الباحثين على أن دافعية الإنجاز هو الحافز لدى الطالب الذي يجعله يزيد من اجتهاده حتى يحصل على درجات عالية وقد يكون هذا الـدافع من أجل التفوق أو خوفا من الفشل. إن دافع الإنجاز عامل منشط فهو ينشط الفـرد على القيام بعمله على خير وجه، فوجود دافع قوي يجعل الفرد يركز للوصول إلـى مستوى أفضل في مختلف مراحل حياته.

خصائص الأفراد ذوي دافعية الإنجاز :

يتصف الأفراد ذوي دافعية الإنجاز بصفات تميزهم عن غيرهم فـي جانـب الدافعية. فهم أكثر ميلا للثقة بالنفس وإلى تفضيل المـسؤولية الفرديـة، ويقـاومون الضغط الاجتماعي الخارجي، ويتميزون بالطموح العالي (القريوتي، 2009).

كما يتميز الفرد بالقدرة على ممارسة بعض المهام الصعبة، وتنظيم المعلومات في وقت قصير وبطريقة مستقلة، إلى جانب الرغبة الكبيرة فـي التفـوق والتميـز والسعي للحصول على مركز اجتماعي (رضا، 2010). وعلى الرغم من قدرة الفرد على ممارسة بعض المهام الصعبة هنا إلا أنه يفضل المهام متوسطة الصعوبة التي يكون احتمال النجاح فيها 50% والتي توفر له قدرا كبيرا من الاستقلال والمسؤولية الشخصية، لأنه لو كانت المهمة تتميز بالصعوبة الكبيرة فإن احتمال النجـاح فيهـا يكون ضعيفا، لذا فهو يبتعد عنها. كما يتميز بالمثابرة في محاولاته لتحقيق نتائج أداء ناجحة بناء على الأهداف التي وضعها، ولذلك فهو يشعر بالسعادة والرضا بمجـرد تحقيق نتائج إنجاز ناجحة التزم بإنجازها بصرف النظر عن أي عوائد خارجية (أبو شيخة، 2007)، كما يعتبر الفرد نفسه ناجحا إذا كان نجاحه ذا مصدر داخلي ذاتي، بعيدا عن عوامل الحظ والصدفة (العطية، 2003).

ونختم الحديث عن الخصائص اللازمة لدافعية الإنجاز بملخص لنظرة أتكنـسون

Atkinson في دافعية الإنجاز، والتي تؤكد على ضرورة توافر خصائص مهمة لدى الفرد من أجل النجاح، حيث يرى أتكنسون بأن احتمالات النجاح عندما تكون عالية لدى الفرد في المهمة التي يريد القيام بها فإن القلق المرتبط بالفشل والخوف من تلك المهمة يكون قليلا، حتى تتلاشى احتمالات الفشل تقريبا، وفي حالة ضعف أو انخفاض احتمالات النجاح لدى الفرد في المهمة التي يريد القيام بها وخاصة حين تكون المهمة صعبة جدا فإن الفشل يصبح مؤكدا (Oluseyi, & Ayo, 2009).

وتعتبر دافعية الإنجاز من حيث المنشأ ضمن الدوافع الاجتماعية التي يكسبها الفرد خلال مراحل حياته المختلفة من البيئة والإطار الحضاري الذي يعيش فيه، والتي تتأثر بالسياق النفسي الاجتماعي للفرد حيث يطلق عليها أحيانا "الدوافع السيكولوجية " (خليفة، 2000).

ويوضح (عبد الحميد، 2003) بعض التفسيرات المتعلقة بمصدر دافعية الإنجاز، حيث أنها من السمات الثابتة لدى الفرد، وهذه السمة ترتبط وتتأثر بالأسرة والمجتمع، كما أن دافعية الإنجاز تعود إلى ما يعتقده الفرد نحو الشيء المراد إنجازه، بمعنى أن الشيء الذي يعتقد الفرد حوله اعتقادات جيدة فإنه سيقبل نحوه ويتولد عنده مستوى عال من دافعية الإنجاز، وتنخفض دافعية الفرد نحو إنجاز الشيء إذا كان توجه الفرد نحو الشيء ضعيفا، وعلية فإن البيئة لها دور كبير في دافعية الإنجاز كما أشار إلى ذلك عدد من الباحثين، فهي ترتبط بعدد من السمات داخل البيئة والتي من شأنها أن تعمل على تقوية دافعية الإنجاز لدى الفرد ، كالمنافسة والجدية في العمل والسرعة في الأداء والاستقلالية والثقة بالنفس، أما إذا ضعف دور البيئة في إكساب الفرد لمثل تلك السمات فإن دافعية الإنجاز تضعف لدى الفرد.

النظريات المفسرة لدافعية الانجاز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير دافعية الانجاز، وفيما يلي عرضاً مختصراً لبعض تلك النظريات:-

أولاً:- نظرية الفعالية الذاتية Self efficacy theory

تعد الفعالية الذاتية مفهوماً مركزياً في نظرية باندورا (Bandura) في التعلم

المعرفي الاجتماعي، فهي وسيطاً معرفياً للسلوك، إذ تحدد طبيعة السلوك الذي سيقوم به الفرد ومدى ذلك السلوك، ومقدار الجهد الذي سيبذله، ودرجة المثابرة التي سيبديها في مواجهة ما يعترضه من مشكلات وصعوبات. وحسب هذه النظرية فـإن الفـرد ذوي الفعالية الذاتية المرتفعة أكثر احتمالاً لتنظـيم ذواتهـم، ويوصـفون كمتعلمـين استراتيجيين وما وراء معرفيين، وأكثر إظهاراً للسلوكات الاتقانية وأكثر رغبـة فـي مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجههم، في حين أن الفرد ذوو الفعالية الذاتيـة المنخفضة يميلون إلى تجنب المهمات الصعبة، والميل إلى التصرف بسلوك موجه نحو الأداء والذات، أي أنهم يركزون على كيفية حكم الآخرين عليهم، وهم تواقون للظهور كأفراد أذكياء، ويتجنبون وصفهم كأفراد غير مؤهلين، ولا يعتمدون في تقيـيم أدائهـم على الجهد المبذول وإنما على النتيجة النهائية لذلك الجهد (الخولي، 2002).

ثانياً:- نظرية العزو (Weiner)

لقد صاغ هذه النظرية واينر عام (1979) وهي نظرية عن التفـسير ألـسببي لدافعية الإنجاز والتي أطلق عليها نظرية(Attribution Theory) واهتمـت بالتفـسير الإدراكي لمسببات النجاح والفشل لدى الأفراد، حيث ميزت بين عوامل داخلية للنجاح أو الفشل كالقدرة، وعوامل خارجية كالجهد والحظ وصعوبة أو سهولة المهمة ، وبينت دراسات واينر أن الافراد ذوى الإنجاز المرتفع يعزون نجاحهم لما يمتلكونه من قدرة، ويعزون فشلهم لقلة جهدهم. أما الافراد ذوو الإنجاز المنخفض فيعزون أسباب نجاحهم للحظ، والصدفة أو سهولة المهمة، ويعزون فشلهم إلي عدم امتلاكهم القدرات الكافيـة. ويشير واينر بأن الدلالة لهذا التفسير الإدراكي، لأن العوامل الداخلية تمتـاز بالثبـات النسبي، وتتطلب جهداً كبيراً لتعديلها كونها ترتبط بمعتقدات الفرد ومـسلماته، وأنهـا أصبحت جزءا من مكونات الشخصية لديه. أما العوامل الخارجية فيـسهل تغييرهـا لتحسين أداء الفرد ، فتعرض الفرد إلى الفشل المستمر أو الإحباط المتكرر يؤدى إلي حدوث ما يطلق عليه ظاهرة العجز المتعلم **(**Learned helplessness**)** لدى الافـراد الذين يمتلكون دافعية إنجاز منخفض، فيعتقد هؤلاء أن فشلهم مرتبط بعـدم كفـايتهم، وفقدانهم القدرة التي تمكنهم من الإنجاز، وهى قدرة داخلية ثابتة لا يمكـن تغييرهـا بسهولة، مما يؤدى إلي لجوئهم لإلقاء اللوم على أنفسهم، وإلي إحساسهم باليأس مـن

النجاح، حتى ولو بذلوا الجهد الكافي(Sangmook, 2010).

ثالثاً: - نظرية انجاز الهدف (Achievement goal theory)

تفترض هذه النظرية إمكانية فهم دافعية الافراد عن طريق النظر إليها كمحاولات لإنجاز أهداف معينة، فسلوك الفرد ما هو إلا نتاجاً لرغباتهم في تحقيق تلك الأهداف. وتركز هذه النظرية على هدفين أساسين هما: الهدف الموجه نحو المهمة أو الإتقان (Mastery task- oriented)، والهدف الموجه نحو الأداء(Performance-oriented).

وتؤكد النظرية بأن الفرد ذوي الأهداف الإتقانية يتميزون بالتنظيم الذاتي (Self-regulation)، والتصميم الذاتي (Self- determining) والاعتقاد بأهمية الجهد المبذول في النجاح والفشل، وقابلية الذكاء للتغير، ويفضلون المهمات التي تنطوي على التحدي، كما أنهم يتميزون بأنهم أكثر استخداماً للاستراتيجيات كاستراتيجيات المعالجة الأعمق(Deep Strategy Processing). ومن ناحية أخرى يتميز الافراد الذين يسعون نحو الأهداف الأدائية بانشغالهم بمخاوفهم حول ما يمتلكونه من قدرات، وكيف ينظر الآخرون لأدائهم، كما أنهم يعتقدون بان القدرة هي سبب النجاح والفشل، وينهمكون في استراتيجيات أقل تعقيداً، ويرددون عبارات سلبية للذات، ويعزون نجاحهم لعوامل غير قابلة للضبط (Oluseyi, & Ayo, 2009).

الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين، وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطـت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني واهتمت أساساً بما وصفته بالطريقة العلميـة لدراسة السلوك الإنساني، واستيعاب محتواه الفكري واستعملت في ذلك مفاهيم علـم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد. وقد توالت الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمه، وبناء نماذج تشخص أبعاده وارتباطاتـه، وتُطـور أدوات قياسه، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي وقد كان تركيـز المدرسـة السلوكية على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركـة بالمنـاخ

الثقافي والحضاري الذي يجري فيه هذا النشاط وكذلك تركيزها على الفهم المتبـادل بين أعضاء المنظمة لأن توافر مثل هذا الفهم يساعد على تحقيق الأهداف (السواط، 2003) أما في العالم العربي فإن مفهوم الالتزام التنظيمـي يعتبـر مـن المفـاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام. والمتوفر منها ينطلـق مـن الدراسات الغربية ويسعى إلى التركيز على القطاع الخاص (Buchanan, 1977).

ومما لا شك فيه، حاجة المؤسسات الحكومية إلى دراسة الالتـزام التنظيمـي، نظراً لأهميته المتزايدة والآثار المترتبة عليه، سواء علـى الفـرد أو الجماعـة أو المؤسسة أو المستوى الوطني. فقد أثبتت العديد من الدراسات التي التي دارت حول الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية وجـود إجمـاع بـأن 347. الموظـف الحكومي أقل التزاماً من موظف القطاع الخاص، وأنه كلّما ازداد الالتزام التنظيمي قل معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغياب والتأخير عن الدوام، وازداد مستوى فاعلية المنظمات وتحسن الأداء الوظيفي (Larson, 1988) كذلك فان أثـر الالتـزام التنظيمي على الموظفين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل.فقد اتـضح أن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عاليـة مـن الرضـا والسعادة والارتباط العائلي (Mirvis, 1988) وأكدت نتائج العديـد مـن الدراسـات ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمـات وانخفـاض درجة الرضا الوظيفي، وحثت على ضرورة البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر المكلفة والتي تستنزف الكثير من إمكانيات المنظمات، وما لـذلك مـن عواقب على الدخل القومي، ويعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسة لقياس مدى التوافق من الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فـالأفراد ذوو الالتـزام التنظيمي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، وإلى تأييد قيم المنظمة والبقاء فيها(Kredit, 1983) ويرتبط الالتزام أيضاً بعلاقات العمل ما بـين الرئيس وتابعيه، "فالقيادة مثلا مسئولة مسؤولية مباشرة عن ربط الموظف بالوظيفـة المناسبة، وبالتالي لا يمكن تجاهل دور القيادة في عدم التزام الموظـف أو ضـعف علاقته بوظيفته ومنظمته".(Steers, 1989).

وخلاصة القول إن الالتزام التنظيمي يتأثر بجملة العوامل التنظيمية الداخلية أي

السياسات التنظيمية، نمـط القيـادة، خـصائص المرؤوسـين، الدافعيـة والمنـاخ التنظيمي...الخ، والعوامل الخارجية (البيئية) أي محدودية فرص العمـل، قـوانين العمل، الثقافة المجتمعية السائدة، نظم التعليم الجامعي التي لا تتلاءم مخرجاتهـا مـن الخريجين مع متطلبات المنظمات في سوق العمل، وإن أدت إلى الالتزام التنظيمي فإنها لا تحقق مستوى الأداء المطلوب، و تزيد من عجز ميزانية الدولة.

مفهوم الالتزام التنظيمي في الأدبيات العربيه و الأجنبية:

ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغوياً بقاموس ويبستر بثلاثة مجالات هي: (Kantor, 1989)

المجال الأول للالتزام مرتبط بالإرسال والشحن وهو "الثقة بالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معين".

والمجال الثاني للالتزام مرتبط بالإنجاز أو إتمام أمراً ما.

والمجال الثالث للالتزام التنظيمي يقصد به "حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف .

وقد عرف شلدون (Sheldon, 1971): الالتزام التنظيمي بأنه: " اتجاه يربط بين الفرد والمنظمة"، وهذا التعريف يتطابق مع تعريف كـانتر (Kanter, 1968): بـأن الالتزام التنظيمي هو: "رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمـة كنظام اجتماعي"، أما هيربنك والتو (Hrebiniak & Alutto, 1972): رأيا أن الالتزام التنظيمي يمثل: "ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة ويترتب عليها استثمار متبادل يستمد باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما"، وتماثـل هـذا مـع تعريف بيكر (Becker, 1960): "إن الالتزام التنظيمي ينشأ عندما يقوم الفرد بعمـل مقارنه يتم من خلالها الربط بين المزايا أو المنافع المرتبطة بين العمل ونمط السلوك الملازم الذي يتبعه أو يسلكه" (العواد، والهران، 2006) .

ويعرف جونيور وبكاليس (Joiner & Bakalis, 2006) الالتزام التنظيمي بأنه: إتجاه يربط بين الفرد والمنظمة، ويعرفه تشان (Chan, 2006) بأنه: رغبـة الفـرد بدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظـام اجتمـاعي، أمـا جـاراميلو وآخرون (Jaramillo & et.al , 2005) فيعرفون الالتزام التنظيمـي بأنـه: ظـاهرة

تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة ويترتب عليها اسـتثمار متبـادل يستمد باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما.

عرف (هيجان، 1999) الالتزام التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد و اندماجـه مع منظمته وارتباطه بها. والالتزام التنظيمي حالة من الولاء والشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة" كما عرف ريان الالتزام التنظيمي بأنه "شعور داخلي يكمن فـي الخـصائص التاليـة (ريان، 2002)

1. إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبول الفرد لهذه الأهداف.
2. الرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة.
3. الرغبة القوية في البقاء بالمنظمة.

ويشير كلاً من مودي وبـورتر وسـتيرز (Moday, Porter & Steers, 1979) والمشار لهم في (الصيرفي، 2005: 56): أن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قويـاً وقبولاً من جانب الأفراد لهدف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها. وتشتمل التعريفات السابقة على ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.
2- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.
3- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

وقد اعتبر التعريف الأخير هو أكثر التعريفـات شـمولاً لمفهـوم الالتـزام التنظيمي، وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي يعبر عن اسـتثمار متبـادل بـين الفـرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب عليها أن يسلك الفرد سـلوكاً يفـوق السلوك الرسمي المتوقع منه، والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد فـي إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاسـتعداد في بذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعيه وتحمل مسؤولية إضافية.

ويمكن القول بأن الالتزام التنظيمي هو: الموالاة للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها والالتزام بقيمها والافتخار بالانتماء إليها.

أهمية الالتزام التنظيمي:

يعتبر الأفراد هم الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات المختلفـة فـي تحقيـق أهدافها، مما دعا هذه المنظمات إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضلهم كفاءة، وتُوليهم اهتماماً خاصاً من حيث توفير فرص التدريب المناسـبة، وتمـنحهم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية والتي تسهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة.

وبالمقابل فإن المنظمات تسعى من ذلك كله للحصول على التزام هؤلاء الأفراد اتجاهها، والإخلاص في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهـداف هذه المنظمات يلماز(Yilmaz, 2008).

لقد بينت العديد من الدراسات والأبحـاث، أن هنـاك فوائـد جمـة للالتـزام التنظيمي لدى الموظفين، تجنيها المنظمات ومنها: بـول وبـرين (Paul & Brian, 2006).

1. يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلـق الإبـداع لدى الموظفين في المنظمة.
2. الأداء المتميز للعمل.
3. الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عـن دوران العمل.
4. إن انخفاض الالتزام التنظيمي لدى الموظفين يحمل المنظمـة مزيـداً مـن التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد مـن الـسلوكيات الـسلبية كالإضـرابات، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

كما وأشار كل من دوف وميني (Dov & Meni, 2001) إلـى أن للالتـزام التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بجعلهم يحبون عملهـم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحمـاس لتحقيـق أهـداف المنظمة، في حين أن انخفاض الالتزام التنظيمي لدى الموظفين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، بما يؤدي إلى السلبية والاضطرابات، والتراخي في العمل، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغير ذلك من المشكلات السلوكية.

ويساعد الالتزام التنظيمي على تحقيـق المزايـا التاليـة: مـاير وآخـرون

.(Meyer, Allen, and Smith, 2002)

1. يساعد على تقليل حالات ترك العمل والغياب ودوران العمل.
2. يساعد على زيادة مستويات الرضا الوظيفي.
3. يساعد على تحفيز الأفراد نحو العمل توفلر (Toffler.2003)

ويشير دي وآخرون (Dee, et.al, 2006) أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في تطوير الالتزام التنظيمي منها:

1. عوامل شخصية وتتعلق بشخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل مسؤولية العمل وارتباطه النفسي بالمنظمة وتوقعاته عن العمل.
2. عوامل تنظيمية: وهي عوامل تتعلق بخبرات الفرد العلمية كالاستقلالية وتماسك أعضاء جماعة العمل والإشراف المباشر والتغذية الراجعة.
3. عوامل غير تنظيمية: وتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد العامل بعد قراره الأولي الالتحاق بالمنظمة وعندما تكون الرواتب المتحققة من الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه الموظف في منظمته فإن ذلك يعطيه تبريرا معقولا لقراره الأول، أو عندما لا تكون هناك فرص عمل لاحقه من شأنها تغيير قراره الأول.

العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

لقد حاول كثير من الباحثين وضع نماذج تبين العوامل التي تساعد في تكون الالتزام التنظيمي وتوضح السلوك الذي قد يظهر نتيجة لهذا الالتزام . ومن هذه النماذج ما قدمه العوامله (Awamleh,1996) والذي بين فيه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه.

فقد حدد ستو وسالانيك (Salanick & Staw, 1977) والمشار لهما في (العتيبي والسواط، 1997) بعدين للالتزام التنظيمي وهما:

1- الالتزام الإتجاهي (Attitudinal Commitment) وهي مجموعة العمليات التي يتم من خلالها تطابق أهداف الفرد وقيمة مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى زيادة رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المنظمة.

2- الالتزام السلوكي (Behavioral Commitment) وهي مجموعة العمليات

التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بالمنظمة كنتيجة لسلوكه السابق، فالجهـد الذي بذله والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته في هذه المنظمة والبقاء فيها.

أما جونيور وبكاليس (Joiner & Bakalis, 2006) فقد ميز بعدين للالتزام التنظيمي وهما:

1- الالتزام الأدبي (Moral Commitment) ويقصد بـه تبنـي الفـرد لقـيم وأهداف التنظيم واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.

2- الالتزام المحسوب (Calculative Commitment) ويقصد به رغبة الفـرد بالاستمرار بالعمل في المنظمة على الرغم من توفر فرصة أخرى للعمل في منظمة أخرى بمزايا أفضل..

أما ماير وآخرون (Mayer, J.P, et.al, 2002) فقد ميزوا بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع متأثر بالعدالة التنظيمية وهي:

1- الالتزام العاطفي (Affective Commitment) ويتأثر هذا البعد بدرجـة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله مثل الاستقلالية والأهمية والكيـان وتنـوع المهارات المطلوبة والتغذية الراجعة من الإشراف، ويتأثر هذا الجانب بدرجـة إحساس الموظف بأن بيئة التنظيم التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالـة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبه شخصياً.

2- الالتزام الأخلاقي (المعياري) (Normative Commitment) وهو الإحـساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الـشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمـشاركة والتفاعل الإيجابي مع إجراءات تنفيذ العمل والأهم من ذلك المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم سياسات المنظمة العامة.

3- الالتزام المادي (Continuous Commitment) وتعتبر درجة انتماء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر تـرك

بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن وطول العمر الوظيفي في المنظمة.

المنظمة والالتحاق بأخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة

محددات الالتزام التنظيمي:

1. الخصائص الشخصية:

وهي المتغيرات المرتبطة بالفرد، وقد تناولت العديد من الدراسات أثر الخصائص أو السمات الشخصية على الالتزام التنظيمي، ويؤكد (العوفي، 2005) أنه كلما تقدم الأفراد في العمر، كانوا أكثر واقعية وقناعة من ذي قبل، وقلت البدائل المتاحة أمامهم للانتقال إلى منظمات أخرى. كما تشير نتائج دراسة (الحراحشة، والبشابشة، 2006) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء والعمر (كلما زاد عمر الموظف زاد التزامه). وتوجد أدلة قوية من نتائج الدراسات السابقة كدراسة هاترب وآخرون (Hattrup, et.al, 2008) ويلمز (Yilmaz, 2008) تؤكد على أن الموظفين من كبار السن أكثر التزام من نظرائهم صغار السن، أي أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والعمر.

كذلك أكدت دراسة سيفات (Cevat, 2001) بأنه عندما تزداد سنوات خدمة الفرد في المنظمة تكون فرصته أكبر في الحصول على بعض الامتيازات الوظيفية، والمكافآت المعنوية، وازدياد الاهتمام والتقدير الشخصي. كما يتفاعل الفرد اجتماعيا ويكون العديد من العلاقات الاجتماعية بزملائه بالمنظمة وبذلك يزيد ارتباطه بالمنظمة ويزيد التزامه . كما تشير نتائج دراسة (البوسعيدي، 2007) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في التنظيم والالتزام التنظيمي.

وتشير نتائج دراسة فوتي وآخرون (Foote, 2005) أنه كلما أشبع الفرد حاجاته في المنظمة زاد ارتباطه بها لأنها المصدر الرئيس لإشباع حاجاته وذلك من خلال الراتب الذي يتقاضاه. وأن الالتزام التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية.

2. السياسات التنظيمية:

السياسات التنظيمية تمثل عملية تأثير حركية وترمي إلى تحقيق نتائج محددة

من خلال وسائل مختلفة راندال وآخرون (Randall et al., 1999). أو هي أدارة التأثير التي يسعى من خلالها الفرد تحقيق نتائج ليست مقيدة من قبل المنظمة مايز وألن (Mayes and Allen, 1977). أما (القريوتي، 2001) فيرى أن السياسات التنظيمية تعبر عن "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القرارات الإدارية". والسياسات بصفة أساسية تعبير صريح أو مضمون عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي (الهواري، 1996).

وتؤدي السياسات التنظيمية إلى زيادة التزام الموظفين وإحساسهم بالتنمية الذاتية ايزنبرغ وآخرون (Eisenberger, et al, 1997)، هذا إلى جانب أن شعور الموظفين وإدراكهم بهذا الدعم وتلك المساندة سيمدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية. ويرى فيريز وآخرون (Ferris et al, 1996) أن فهم السياسات التنظيمية يتم من خلال رؤية الموظفين لبيئة عملهم وإدراكهم لبعض الممارسات التي يمكن وصفها بأنها سياسات تنظيمية. حيث أن التركيز على ما يراه ويدركه الموظف يعد تحديداً واضحاً للنشاط السياسي التنظيمي داخل أروقة العمل، في حين يرى اندرويز وكاكمار (Andrews and Kacmar,2001) أن السياسات التنظيمية ما هي إلا انعكاس لرؤية الأفراد تجاه ما يحدث في بيئة عملهم، فالبعض يرى أن الممارسات التي تحدث في بيئة العمل هي سياسات تنظيمية، والبعض الآخر يرى عكس ذلك، وهذا كله يعتمد على التفسير الشخصي للفرد.

تُعد عملية وضع السياسات التنظيمية ذات أهمية بالغة للمنظمة مهما كانت طبيعة العمل الذي تزاوله وذلك للأسباب الآتية (الفوزان، 2006) :

1. تساعد السياسات على ربط المنظمة بالظروف البيئية المتغيرة والتي تؤثر عليها، حيث أن التغيرات السريعة التي تسود عالم اليوم تجعل عملية وضع السياسات التنظيمية هي الوسيلة الفعالة لمعرفة هذه المتغيرات والاستفادة من الفرص التي تخدم أهداف المنظمة وتقليل المخاطر التي تتعرض لها .

2. تُعد السياسات من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة، ويقـوم المفـوض باستخدام السياسات التي تزود المفوض إليه بالإرشادات لما يجب عمله .
3. تحدد السياسات التي سوف تأتي من خلال تحديد إطار عمل كل فرد مما يؤدي إلى حالة من الانسجام والتنسيق بين الأفراد ورفع كفاءتهم .
4. يؤدي استخدام السياسات إلى زيادة ثقة المدير بنفسه فيقل الشك والتردد ما دام أنه يتصرف طبقاً للسياسات الموضوعية، كما أن للسياسات دوراً في عمليـة التنمية الإدارية لكونها تنمي من يقومون بتطبيقها وتكسبهم خبرات ومهـارات جديدة .

3. المناخ التنظيمي:

تظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمـة بينـه وبـين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان: الأول ويتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلـي حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته والثاني هـو بيئـة العمـل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمـي ومـن أهمهـا الهيكـل التنظيمي، ونظام الاتصالات، ونظم إجراءات العمل، والنمط القيادي وأسلوب اتخـاذ القرارات، وطبيعة وظروف العمل وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل، حيث إن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع لتأثيراتهـا الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والـسياسية والتكنولوجيـة والقانونيـة (الـسكران، 2004).

والمناخ التنظيمي له دوراً هاماً في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الـوظيفي والأخلاقـي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهـات التـي يحملونهـا والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو عمل يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين المـوظفين (القطاونة، 2000) .

أما (الدقس وعليان، 1991) فقد ركزا على أهمية المناخ التنظيمـي بوصـفه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين بها، فضلاً عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية المجتمع من خلال العمل على تطـوير أبعاده المختلفة.

ويمكن القول بأن الموظفين يقومون بواجباتهم بشكل فعال في الجو المنتج الذي يمكنهم من التعبير عن أدائهم ومشاعرهم ويصدر حكمه على قيمة الأفكار لا علـى مصدرها، حيث ينعكس الاحترام على تصرف المؤسسة المهني ويكون الإحـساس بالحياة سائدا في أجوائها، بينما يكون عمل الموظفين أقل كفاءة في الجـو المغلـق (البشايرة، 2003) .

4. النمط الإداري:

تُعد الأنماط الإدارية عملية متكاملة تسعى إلى خلق جو من العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين في اقل وقـت ممكن. كما تتحمل مسؤولية توجيه الجهود البشرية لتحقيق الأهداف وفـق أسـاليب معينة ومحددة وواضحة، فالإدارة تُعنى بالعناصر البشرية وترعى مصالحهم وتسعى لإشباع حاجاتهم ورغباتهم قدر الإمكان، كما وتشجعهم بشكل مستمر على التطـور والتغيير الدائم بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة (الجعبري، 2004).

واستخدام النمط الإداري المناسب لا يمكن أن يتم دون إيمان مـن المـديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية المديرين ورفع قدراتهم ومهـاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبـل التحـدي. وفـي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطـرق التـي يمكـن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات، واتخـاذ القـرارات، والتخطـيط، ومهارات بناء الفريق الناجح. وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار (الخالدي، 2002).

وتشكل أنماط الإدارة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي العصر الحديث، مع تطور الدولـة واتـساع خدماتها أصبح الوعي بالأنماط الإدارية أمراً لا غنى عنه لترشيد سـلوك الأفـراد

وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (القريوتي، 2004).

5. مشاركة الأفراد الموظفين في اتخاذ القرارات:

يصعب في العصر الحديث إدارة المؤسسات بطريقة فردية لذا لا بد من التعاون وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تهتم بالعمل، حيث تصبح عملية اتخاذ القرار نتيجة مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاقتراحات وعلى مستويات مختلفة، هذا فضلاً عن أن عنصر المشاركة هو من العوامل الأساسية المؤثرة في فاعلية القرار الإدارية، كما يعد من الركائز الأساسية لتوفير الدافعية والحماس للأفراد لتنفيذ أعمالهم، وتوفر مناخ تنظيمي ملائم للعاملين، حيث العلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوس. وهذا يسهم في زيادة رضا الموظفين عن العمل ويرفع من معنوياتهم مما ينمي مشاعر الالتزام والانتماء لديهم (الغزاوي، 2006).

وتعني عملية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بأنها درجة تأثير الموظفين على قرارات العمل وكيفية تنفيذها فينتون وآخرون (Fenton, et.al , 2001) حيث حظي هذا الموضوع في العصر الحديث باهتمام بالغ نتيجة للتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات، إذ تزايدت الأصوات الداعية إلى المزيد من المشاركة للوصول إلى قرارات أفضل، كما أصبح ينظر إلى المشاركة على أساس أنها مسألة أخلاقية إذ أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى أضرار نفسية بالموظفين(حريم، 2004) هذا فضلا عن أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر عاملا أساسياً في فاعلية ونجاح القرار الإداري، إذ أنها ضمانة لتوفير الاندفاع والحماس عند الموظفين لأنهم سيشعرون بأن هذا القرار نابع من مشاركتهم وليس مفروضا عليهم (الخطيب، 2006).

6. الثقافة التنظيمية:

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى المديرين، لما لها من تأثيراً فعالاً على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، ذلك أن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة والتي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء

والموظفين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة. فالمنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة يمكنها تحسين جودة الخدمات التي تقدمها عامة، عن المنظمات التي تفتقر لوجود مثل هذه الثقافة. وعلى ذلك فالمنظمة تحتـاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات (الرخيمي، 2000).

ويبرز (الكبيسي، 1998) أهمية أخرى للثقافة التنظيمية من خلال دورهـا فـي وضع الإشارات الحمراء التي لا تسمح للمنظمات بالمرور خلالها، وإلا فإنها تقترف ذنباً، أو تتحمل خطيئة، إن لم تعرض نفسها لمسؤولية الوقوع بدائرة المحرمات. كما يضيف (جاد الرب، 2005) بعض العوامل التي قد تزيد من أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات، وهي أن الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمـد المـوظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، ويؤدي الإطار الثقـافي المناسب في المنظمة إلى انخفاض معدل دوران العمل، وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا. وتنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلاً مـن الاهتمامـات الفردية. عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكـون هي المعيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة. وأن التغيرات في الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء، وأن الجودة تساهم في وضـوح رسـالة المنظمة، والتي تعتبر مفتاحا رئيساً للكفاءة التنظيمية.

في حين يشير (المرسي وآخرون، 2002) إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية قـد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة، ومنها:

قيام الثقافة بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. وتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها. وتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيمـا بيـنهم والعمل معاً بفعالية. وتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف الموظفين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

ومن هنا يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن فـي إيجـاد الـشعور

والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم. فهي بذلك تسهل من عملية الالتزام التنظيمي وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل إرشاد سلوك الفرد والجماعة.

أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له - وعلى العموم -تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (Gruen, et.al, 2000)

أولاً: بعد الالتزام العاطفي Affective Commitment، الذي اقترحه الن وماير (Allen&Meyer,1990)، حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الارتباط المحدود .وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم . ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة موادي وآخرون Mowady et). al.1982) ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله مثل الاستقلالية والأهمية والكيان وتنوع المهارات المطلوبة والتغذية الراجعة من الإشراف، ويتأثر هذا الجانب بدرجة إحساس الموظف بأن بيئة التنظيم التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبه شخصياً (Mayer, et.al, 2002).

ثانياً: بعد الالتزام المعياري Normative Commitment، ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل، بل

بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة .ويعبر عنـه الارتباط الأخلاقي السامي .وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، وينر (Wiener,1982). والالتزام المعياري يمثل الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظـيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والـسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي مع إجراءات تنفيذ العمل والأهم من ذلك المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم سياسات المنظمة العامة.

ثالثا: يعد الالتزام المستمر Continuance Commitment، وقد اقترح هذا كل من الن وماير (Allen & Meyer ,1990)، وينبثق هذا البعد بان ما يتحكم فـي درجـة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي مـن الممكـن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضـع الآخـر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العاليـة. الـين وماير (Allen&Meyer,1990) . والالتزام المستمر يعبر عن درجة انتماء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف مـن خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمـة والالتحاق بأخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء فـي المنظمـة بمجموعـة مـن العوامل كالتقدم في السن وطول العمر الوظيفي في المنظمة (Mayer, et.al, 2002).

العلاقة بين دافعية الانجاز والالتزام التنظيمي

أن من أهم المهام الحيوية التي تواجه المنظمات الإدارية هـو كيفيـة جعـل القيادات الإدارية تتجه نحو الالتزام التنظيمي الذي يجمع بين المعـايير التنظيميـة والقيم الاجتماعية والاتجاهات النفسية والإنسانية، عبر السلوك والإنجـاز والقـدرة الأدائية في المنظمة، إذ أن توفر البيئة التي ينمو فيها الالتزام التنظيمي، يعد مطلبـاً

أساسياً للمنظمات المعاصرة، وان مهمة بناء الالتزام تصبح أكثر صـعوبة بوجـود بعض الأدوار المألوفة في المنظمات ذات النطاق الواسع، كالإحساس بانعدام القـوة من جانب الفرد، أو فقدان الإحساس بالكيان التنظيمي، أن الالتزام التنظيمي، أكثـر رسوخاً في قناعات الموظفين، حتى وإن كانوا أحياناً لا يشعرون بالرضا الـوظيفي، ذلك لأن الالتزام سوف يدفعهم إلى تجاوز حالة عدم الرضا كما ويدفعهم إلى إعطاء الفرصة للمنظمة، لكي تتولى مهمة تحسين أوضاعها في المستقبل.

ويرى كان واخرون (Khan, et.al 2010) إن الهدف من التركيز على دافعيـة الانجاز هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة نحو تحقيق هدف المنظمـة أو المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالـسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قـدرات كثيـرة للإبـداع والابتكار، وهي قادرة على مقارنة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقـة والآمـان والـشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة.

ويشير (الصرايرة، ومقدادي، 2002) أنه يمكن تعزيز وترسـيخ إسـتراتيجية دافعية الانجاز لدى الموظفين من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويـد الموظفين بالمهارات اللازمة مما يولد عندهم شعور بالالتزام والولاء للمنظمة، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة، تتملك الرؤية التي يمكن أن تخلق منـاخ المـشاركة وتهيئ الظروف المساعدة التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتطلب أيضاً إسـتراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكلاً تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطـوير المهـارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب الموظفين.

ويتطلب تطوير الالتزام التنظيمي تعامل المنظمة بوضـوح مـع المـوظفين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهـدافها، وخاصـة المـوظفين الجدد في المنظمة، مع العمل على التعريف بهم والإعلان عن وجودهم مع تزويدهم بلباس معين وشارة تبين عضويتهم للمنظمة، وممارسة سياسة الباب المفتـوح مـع

الأفراد الموظفين، وينبغي التعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الأفراد للمحافظة على سرية العمل من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح الفرصة للعاملين في تحمل مسئولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المنظمة، فضلا عن التوجه نحو إستراتيجية الالتزام التنظيمي في المنظمة، والذي يتم باستخدام المهارات الإنسانية والتعامل وفق احترام الذات الذي له عوائد اكبر بكثير من تكلفتها، مما يعود بالنفع على مهارات الموظفين واتجاهاتهم لبذل جهد اكبر نحو العمل المتسم بالتحدي (Chan, 2006).

كما يتطلب تحسين الالتزام التنظيمي أيضاً أن يبذل كل موظف ما لديه من جهد من أجل المنظمة، الأمر الذي يجعل المنظمة قائمة في إدارتها على جميع أفرادها وليس على المديرين فقط كما كان في الوضع التقليدي. وعلى هذا الأساس لم تعد المسئولية شيئاً يمنحه المديرون للموظفين وإنما أصبحت حياة ووجود للمنظمة يشترك فيها الجميع، مما عمق ورسخ مفهوم العمل بروح الفريق الواحد، وجعل هذا الأسلوب في العمل الإداري حتمية لا خيار فيها. ويستدعي الأمر كما يؤكد (Allcorn, 1989) إيجاد وتطوير ثقافة إدارية تساند وتدعم الفريق وتنمي المسؤولية الجماعية.

ومما لا شك فيه أن توافر ابعاد دافعية الانجاز لها تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي، إذ أن الالتزام التنظيمي، يسهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والإنسانية، إزاء وضعية ومكانة العضو في المنظمة، والتعرف على مدى رضاه عن منظمتهِ بمختلف أبعادها، وبما ينعكس على بلورة القيم والثقافة التنظيمية، التي يتأسس عليها السلوك التنظيمي المستقبلي في المنظمة (Oluseyi, & Ayo, 2009) .

وركز (عبد الحميد، 2003) على الجانب السلوكي والتنظيمي لأهمية دافعية الانجاز من خلال قدرته على إيجاد بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي، وتفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة في الأداء، وتحسين مستوى القرارات وفعالية الاتصالات وتطوير المهارات .

لذلك فالعلاقة قد تكون وثيقة بين صحة الإدارة والثواب والعقاب، والاتصالات، وأسلوب حل المشاكل وبين الالتزام التنظيمي، ولعل توافر دافعية الانجاز قد يكون

سبباً في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال أبعاده (العاطفي والمستمر والمعيـاري) وهذا من شأنه أن يؤثر على مقدرة المنظمات في تحقيق الأهداف المنشودة.

2. 3 الدراسات السابقة:

يتبين من خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في "توافر دافعية الانجاز لدى المـوظفين على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في اقليم الجنوب"، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، لتحقيق أهدافها:

أ. الدراسات العربية:

أجرى (المسعودي، 2011) دراسة بعنوان "أثر البيئة التنظيمية الداخليـة فـي الدافعية للعمل لدى الموظفين في الدوائر الحكومية لمحافظات جنوب الأردن" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر البيئة التنظيمية الداخلية في الدافعية للعمل لدى الموظفين في الدوائر الحكومية لمحافظات جنوب الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطـوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبـالغ عـددهم (1585) عاملا وموظف، موزعين على الدوائر الحكومية في هذه المحافظات، وبلغ عدد المبحوثين الذين وزعت عليهم الاستبانة (349) إستبانة، وأظهرت الدراسـة أن البيئة التنظيمية الداخلية كانت ايجابية وبمستوى متوسط، وأظهرت الدراسة كذلك أن الدافعية للعمل كانت ايجابية وبمستوى مرتفع، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتيـة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد البيئـة التنظيميـة الداخلية (الأنظمة والتعليمات والإجراءات، جماعة العمل، سياسات المنظمـة)، فـي الدافعية للعمل، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد (الأجـور والمكافـآت، المشاركة في اتخاذ القرار الإداري، ظروف العمل) في الدافعية للعمل. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحـو اثـر الدافعية للعمل تعزى لمتغير (العمر)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو اثر الدافعية للعمل تعزى للمتغيـرات الديمغرافيـة (الـدائرة، المحافظـة، النـوع

الاجتماعي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

وأجرى (النعيمي، 2010) دراسة بعنوان "مدى إدراك طلاب الجامعات لتأثير البيئة التنظيمية الداخلية على دافعيتهم للانجاز: بالتطبيق على بيئة بعض كليات الجامعات السعودية" هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك طلاب الجامعات لتأثير البيئة التنظيمية الداخلية للكلية أو الجامعة على دافعية هؤلاء للانجاز، بالتطبيق على عينة من طلاب ثلاث كليات في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (850) طالبا وطالبة موزعين على الكليات الثلاثة مشكلة ما نسبته (12%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: يدرك طلاب الجامعات السعودية تأثير البيئة التنظيمية على دافعيتهم للانجاز بدرجة متدنية نسبيا وتحديدا فوق درجة الوسط بقليل، وكذلك ارتباط عناصر البيئة التنظيمية بعلاقات ارتباط طردية، ووجود فروق في مستوى أدراك الطلاب لتأثير عناصر البيئة التنظيمية على دافعيتهم للانجاز بسبب اختلاف بعض متغيراتهم الفردية والأكاديمية.

وفي دراسة قام بها (العطوي،2007) بعنوان " أثر تقويم الأداء في الدافعية للعمل لدى الموظفين في القطاع الصحي في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عدالة وموضوعية وفعالية نظام تقويم الأداء في الدافعية لدى الموظفين في الشؤون الصحية بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من جميع الموظفين في القطاع الصحي في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وشملت الأطباء والفنيين والممرضين والإداريين. وبلغ حجم العينة (582) مشارك، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

وأجرى (البادي، 2011) دراسة بعنوان"أثر المناخ التنظيمي على مستوى الدافعية للعمل دراسة تطبيقية على موظفي ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على مستوى الدافعية للعمل في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وزعت على عينة بلغت (629) مفردة، أعيد

منها ما مجموعة(528) وجدت أنها صالحة للتحليـل الإحـصائي. وقـد توصـلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن مستوى إدراك الموظفين في ديوان البلاط السلطاني لكل من أبعـاد المنـاخ التنظيمي ومستوى الدافعية للعمل جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لأبعاد المناخ التنظيمي في مستوى الدافعية للعمل، وأن أبعاد المنـاخ التنظيمي تفسر ما مقداره (59.8%) من التباين في مستوى الدافعية للعمل.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي مـستوى إدراك الموظفين للمناخ التنظيمي تعزى للمتغيـرات (العمـر، والمؤهـل التعليمـي، والخبرة)، ووجود فروق داله إحصائياً عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي مستوى إدارك المبحوثين لمستوى الدافعية للعمل تعزى للمتغيـرات (العمـر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

استراتيجيات الإحلال الوظيفي.

1. إن مستوى الدافعية لدى الموظفين كان مرتفعاً.
2. أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتقويم الأداء في الدافعية للعمل لدى الموظفين في الشؤون الصحية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.
3. أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الدافعية في الشؤون الـصحية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيـرات الديموغرافيـة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمـل، الحالـة الاجتماعية، مكان العمل).

وأجرى (أبو شيخة، 2007) بعنوان" الدوافع وفقـاً لنظريـة سـلم الحاجـات لإبراهام ماسلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دوافع الموظفين في شركات الأدوية الأردنية، وإلى الوقوف علـى ترتيب الحاجات الإنسانية وفق أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، وإلـى معرفـة إن كانت هناك فروق جوهرية بين اتجاهات أفراد العينة نحو دوافعهم في بيئـة العمـل تعزى لأي من المتغيرات الشخصية أو الوظيفية، أجريت الدراسـة علـى عينيـة عشوائية قوامها (120) موظفاً وموظفة موزعين في منطقة أمانة عمان الكبرى على

خمس شركات أدوية أردنية يزيد عدد الموظفين في كل منها عـن (250) موظفـاً وموظفة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحـصائية بـين دوافـع الموظفين وكل من المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والجنس، والوظيفة، والفئـة العمرية، ومدة الخدمة في الشركة، وإجمالي الراتب أو الاجـر. وأخيـراً طرحـت الدراسة مجموعة من التوصيات من شأنها أن تساعد الإدارة العليـا فـي شـركات الأدوية الأردنية في سعيها لتحسين إنتاجية الموظفين.

وأجرت كل من (جودة، واليافي، 2007) دراسة بعنوان "العلاقة بين الأسلوب القيادي، والالتزام التنظيمي، وصـراع الـدور وغموضـه، وبعـض المتغيـرات الديموغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربيـة " حيـث هدفت إلى دراسة العلاقة بين ثلاثة متغيرات أساسية هي: الأسلوب القيادي للقائـد، وفق نظرية فيدلر، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموضه. لقد تـم توزيـع (110) استبانات على المديرين الموظفين في إحدى شركات التطوير والتنمية فـي جمهورية مصر العربية. ودلت النتائج على وجود علاقة بين أسلوب القائد والتزامه التنظيمي، وبين أسلوب القائد وشعوره بصراع الدور وغموضه، وكانـت العلاقـة سلبية بين الالتزام التنظيمي للقائد وصراع الدور وغموض الدور. كـذلك وجـدت فروقاً معنويةً بين كل من العمر والحالة الاجتماعية، والمركز الوظيفي مـن جهـة، وأسلوب القائد من جهة أخرى، كذلك وجدت فروقاً ذات دلالة معنوية بـين العمـر والالتزام التنظيمي للقائد، وبين العمر، والخبرة، والتحصيل العلمي، والجنس وشعور القائد بصراع الدور وغموضه. وأشارت البيانات إلى أن النسبة الكبرى من القـادة المشاركين في هذا البحث قد تبنوا أسلوب الدعم.

وأجرى كل من (العواد، والهران، 2006) دراسة بعنوان "العوامـل المـؤثرة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سـعود" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئـة التدريس في جامعة الملك سعود والعوامل المؤثرة فيهـا، وإلـى التعـرف علـى المتغيرات التنظيمية(الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، والعدالـة التنظيميـة) علـى الالتزام التنظيمي، وإلى التعرف على تأثير المتغيـرات الديموغرافيـة (الجنـسية،

والرتبة الأكاديمية، والخبرة، والعمر) على مستوى التزام التنظيمي، وتكونت عينـة الدراسة من (551) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى نتـائج كـان مـن أهمها:

1. أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعـة الملـك سعود كان متوسطاً.
2. أن هنالك أثر للمتغيرات التنظيمية(الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، والعدالة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي.
3. أن هنالك أثر للمتغيرات الديموغرافية (الجنسية، ونوع الكلية) على الالتـزام التنظيمي.

وأجرى كل من (الحراحشة و البشابشة، 2006) دراسة بعنوان "أثر حاجـات ماكللاند (McClelland) على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك" وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر حاجات الأفراد المـوظفين فـي الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك على مستوى التـزامهم التنظيمـي باسـتخدام نظرية ماكللاند في الحاجات (حاجة الإنجاز، حاجة القوة وحاجة الانتماء)، وتكونت عينة الدراسة من (345) موظفاً، وخلصت إلى النتائج الآتية: وجود أثر ذو دلالـة إحصائية للمتغير المستقل "حاجات الموظفين" على المتغيرات التابعة منفردة: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام الأخلاقي للأجهزة الحكومية قيد البحث.

وأجرى (الفهداوي، 2005) دراسة بعنوان" دور فرق العمـل فـي الالتـزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية" وهدفت هذهِ الدراسة إلى تحليل دور فرق العمـل في الالتزام التنظيمي للعاملين الصناعيين في مدينة الحسين الصناعية (الثانية) فـي محافظة الكرك – الأردن. ولتحقيق أهداف هذهِ الدراسة، فقد طُورت استبانة خاصة باللغة العربية واللغة الصينية، تكونت من (40) فقرة، وجرى اختيار عينـة طبقيـة تناسبية مكونة من (492) مبحوثاً شكـلت ما نسبته (12.8%) من مجتمع الدراسة، وشملت العيـنة مبحوثين من الجنسية الصيـنية عددهم (21) مستجيباً. وتم استخدام أساليب إحصائية (وصفية وتحليلية)، لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسـة واختبـار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن تصورات المبحوثين إزاء الالتزام التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.68).
2- ثمة علاقة ارتباطية قوية دالّة بين أبعاد فرق العمل والالتزام التنظيمي.
3- ثمة أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد فرق العمل في الالتزام التنظيمي.
4- ثمة فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء دور أبعاد فرق العمل في الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل النوعية (الجنسية، والمستوى الوظيفي، والخبرة).

وأجرى (الرجبي، 2004) دراسة بعنوان "العلاقة بين الالتزام المهني والالتزام التنظيمي والصراع والدراسة مطبقة على مدققي الحسابات والمحاسبين في الأردن، هدفت الدراسة إلى فحص الصراع (الصراع المهني والتنظيمي) الذي يواجه مدققي الحسابات في الأردن، وقد أظهرت النتائج أن الصراع يرتبط بعلاقة سالبة مع الالتزام التنظيمي والإشباع الوظيفي، ويرتبط بعلاقة موجبة مع الالتزام المهني والرغبة في ترك العمل، وأن الصراع يعد دالة الالتزام التنظيمي والالتزام المهني والتفاعل المشترك لهذين الموظفين. كما تبين أن الصراع يعد دالة لبعض المتغيرات المشتقة من بيئة العمل، ووجد أن المدققين والمحاسبين يختلف بعضهم عن البعض الآخر بصورة جوهرية، من حيث الصراع والالتزام التنظيمي، ولا يختلفون بالنسبة للالتزام المهني وأن سنوات خبرتهم ترتبط بصورة سلبية مع الصراع والالتزام المهني وبصورة إيجابية مع الالتزام التنظيمي ووجد أيضاً أن حجم مكاتب التدقيق يؤثر بصورة جوهرية في الالتزام التنظيمي للمدققين، ولا يؤثر على الالتزام المهني أو على الصراع، وأن الصراع في المكاتب الكبيرة أعلى منه في الصغيرة.

وأجرى (تقي، 2002) دراسة بعنوان "قياس مدى قدرة العوامل الديموغرافية وضغوط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية" هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية، واختبار العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي للعاملات. وتألفت عينة الدراسة من (230) موظفة تم اختيارهن عشوائياً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من نوع المهنة، والمؤهل

العلمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة مع الالتزام التنظيمي، كمـا وجـد أن هنـاك علاقة عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وضـغوط العمـل، وأن درجة الالتزام وضغوط العمل لدى الهيئة التمريضية أكثر مما هي عليه لـدى باقي أفراد العينة.

وأجرى (ريان، 2000) دراسة بعنوان "محـددات الإدراك الإداري للالتـزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على الموظفين بالجهـاز الإداري بجامعة أسيوط، هدفت الدراسة إلـى معرفـة محـددات الإدراك الإداري للالتـزام التنظيمي لدى المرؤوسين والنتائج المترتبة عليه، وتكونت عينة الدراسة من (350) موظفاً في جامعة أسيوط تم اختيارهم كعينة عشوائية طبقية، وقد توصلت الدراسـة إلى أن أداء المرؤوس وسلوك المواطنة التنظيمية لديه والمؤهل التعليمي، تعتبر من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي الوجداني للمرؤوس، بينمـا كـان سلوك المواطنة التنظيمية وعامل السن من أهم محددات الإدراك الإداري للالتـزام التنظيمي الوجداني للمرؤوس، فيما كان سلوك المواطنة التنظيمية وعامل السن مـن أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي المستمر لدى المرؤوسين، كما تبين من الدراسة أن حصول المرؤوس على بعض العوائد ممثلة في المكافـأة والترقيـة والمشاركة وغيرها قد ارتبط ارتباطاً موجباً بمدى التزامه وجدانياً تجاه المنظمة في الوقت الذي كان ارتباط معظم هذه العوائد بالالتزام المستمر سالباً.

كما أجرى (يوسف، 1999) دراسة بعنوان "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية" وهـدفت الدراسـة إلـى التعرف على مستويات دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمـي والأداء الـوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة ومدى اختلاف هذه المستويات باختلاف الصفات الشخصية للأفراد، والتعرف على طبيعة واتجاهات العلاقة بين دافعية العمل الداخلية وكلاً من الالتزام التنظيمي والأداء الـوظيفي فـي البيئة الإماراتية. كما وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك التعرف على العلاقة بين العوامل الشخـصية وكـل مـن الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (750) مفـرده وقـد

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
2. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
3. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والعوامل الديموغرافية (العمر، والخبرة الوظيفية، ومدة الخدمة في المؤسـسة الحاليـة)، وكـذلك وجـود علاقـة ارتبـاط موجبـة بـين الأداء الـوظيفي والعوامـل الديموغرافية(العمر، والخبرة في الوظيفة ومدة الخدمة في المؤسـسة الحاليـة، والدخل الشهري).

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى سانجموك (Sangmook, 2010) دراسة بعنوان "اختبار المقاييس المعدلة للدافعية للخدمة العامة: الإنعاس مقابل تشكل الاختـصاصات" "Testing a Revised Formative Measure of Public Motivation: Reflective Versus Specification"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار المقاييس المعدلة للدافعية فـي الخدمـة العامـة وركزت على العلاقة بين الدافعية في الخدمة العامة وأبعادها، والتأكيد على مجموعة من العوامل كمؤشرات لقاعدة عقلانية للدافعية في الخدمة العامة، وقـد اسـتخدمت بيانات مسحية من (2497) إطفائي و(12) عامل لقياس الدافعية في الخدمة العامة.

أجريت الدراسة في جوي ونجي في مقر مكافحة الحرائق والكوارث الإقليمية في كوريا الجنوبية، حيث أظهرت الدراسة أن العوامـل المعاكـسة لقيـاس أبعـاد الانجذاب لصنع السياسة أكثر ملائمة لتمثيل قاعدة العقلانية للدافعيـة فـي الخدمـة العامة وزودت هذه الدراسة أدلة نظرية وتجريبية حول الدافعية في الخدمة العامـة وأظهرت أيضا أن الدافعية هي مركب كلي له أبعاد مختلفة وله مؤشرات معاكـسة وأوصت الدراسة لضرورة تطوير عوامل ذات خصوصية أكثر لبعض أبعاد الدافعية في الخدمة العامة.

أجرى باربتو وزملائه (Barbuto et al, 2010) دراسة بعنـوان" Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behavior A Field Study of Agricultural Co-Op Workers " " اختبار الدوافع الضمنية لـسلوك المواطنـة

التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين في التعاونيات الزراعيـة"، حيـث هـدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين مصادر الدافعيـة وسـلوك المواطنـة التنظيميـة، واستخدم الباحثون في الدراسة استبانة بحثية تم توزيعها على عينة من (175) فرداً من الموظفين في (31) فرعاً من شركات التعاونيات ازراعية فـي ولايـة الوسـط الغربي الامريكية. وكان المستوى التعليمي لإفراد العينة الثانويـة العامـة، و20% منهم حاصلين على درجة الدبلوم. وقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقـة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إشباع الدوافع بأنواعها الداخلية والخارجية وبين سـلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرى جورجليس وزملائـه (Georgellis et al., 2010) دراسـة بعنـوان "Crowding out Intrinsic Motivation in the Public sector" حشد الدافع الداخلي في القطاع العام" هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الدافع الداخلي على تحـسين الأداء، حيث تم التحقق فيما إذا كان الدافع الداخلي سيصنف الموظفين ما بين الموظفين في القطاع العام والخاص وجذب الانتباه فيما إذا كانت الحوافز الخارجية تـؤدي إلـى حشد الدافع الداخلي وقد استخدمت بيانات مطولة من عينة مكونـة مـن (25728) عاملا ما بين القطاع العام والخاص في بريطانيـا ووجـدت الدراسـة أن الأفـراد ينجذبون إلى القطاع العام بواسطة الحوافز الداخلية بدلا من الحوافز الخارجية التـي يوفرها القطاع لهم، ووجد أيضا تدعم نظريات حشد الدافع الداخلي. والنسب العالية من المكافآت الخارجية سيقلل من نزعة الأفراد المدفوعين داخليا لقبول التوظيف في القطاع العام.

دراسة كومـار وجيـري (Kumar and Giri ,2009) "Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment". تـأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" هدفت هذه الدراسـة إلـى التعرف على تأثير العمر وخبرة الموظفين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينـة الدراسـة المكونة من 380 عاملا في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند. وقد توصـلت

الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين. وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى الموظفين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سنا. كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين. وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

دراسة بون و اروموغام (Boon and Arumugam, 2006) "The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia" تأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لمنظمات اشباه الموصلات في ماليزيا" هدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (فريق العمل، والاتصال، والاعتراف والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الست الرئيسية لترزيم أشباه الموصلات. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت استبانات من خلال البريد الالكتروني من اجل جمع البيانات عددها(500)، وقد تم استرداد (377) منها بنسبة (75.4%) وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة ان الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت ايجابيا مع التزام الموظفين. كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي. إضافة الى ان هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي ضمن الموظفين في قطاع أشباه الموصلات الماليزي.

دراسة لمبرت و آخرون (Lambert,et,al ,2006) ‘The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study”. تأثير المركزية والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز إصلاح الأحداث: دراسة استكشافية". هدفت هذه الدراسة لاختبار اثر المركزية(المشاركة في اتخاذ القرارات، واستقلال الوظيفة) والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير في الوسط الغربي في الولايات

المتحدة. ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبانات من اجل جمع البيانات علـى(272) موظف في السجن. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضـيات توصـلت الدراسة الى النتائج التالية:

يوجد مستويات منخفضة من المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفـة لدى موظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير.

1- يوجد اثر سالب ذو دلالة إحصائية للمركزية(المشاركة فـي اتخـاذ القـرارات واستقلال الوظيفة) على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

2- يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للرسمية علـى الرضـا الـوظيفي والالتـزام التنظيمي.

دراسة موريـه وآخـرون (McMurray, et, al , 2004) "The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing". "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي فـي الـصناعة".

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي(الإبداع، والاستقلالية، والثقة، والعدالة، والدعم، والتماسك، والتقدير، وضغط العمـل) علـى الموظفين في شركات تصنيع مكونات السيارات الاسترالية. ولتحقيق هـذا الهـدف وزعت (1413) استبانه، وقد تم استرداد (1382) استبانه منها بنسبة (97.8%).

وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصـلت الدراسـة إلـى وجود ارتباط مهم بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 المنهجية:

لقد تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكّل رافداً حيوياً في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها. وفيما يلي عرض تفصيلي لمنهجية الدراسة:

2.3 مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، ويتوزع هذا المجتمع على (1149 موظفاً) بالإعتماد على سجلات المستشفيات التي يعملون فيها وهي (مستشفى الكرك الحكومي، مستشفى غور الصافي، مستشفى معان الحكومي)، وتم الرجوع إلى الإحصاءات الصادرة بتاريخ (2013/8/20) للتأكد من مطابقة أعداد الموظفين فيها.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة الموظفين في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن للعام 2013

الرقم	اسم المتشفى	عدد الموظفين	عدد الاستبانات الموزعة	المستردة	الصالحة للتحليل
1.	مستشفى الكرك الحكومي	575	173	171	170
2.	مستشفى غور الصافي	232	70	70	70
3.	مستشفى معان الحكومي	342	103	98	95
4-1	المجموع	1149	346	339	335

3. 3 عيّنة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (30%) من جميع الموظفين في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد تم توزيع (346) استبانه على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، بالاستعانة بقسم العلاقات العامـة وشؤون الموظفين، استرجع منها(339) استبانة بنسبة استرجاع بلغت(98%)، وقـد تم استبعاد(4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خـضعت للتحليـل (335) استبانة تشكل ما نسبته (96.8%) من عينة الدراسة، وما نسبته(29.2%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. والجدول رقم (2) يبين وصـفاً لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	134	%40
	أنثى	201	%60
	دبلوم كلية مجتمع فاقل	35	%10.5
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	235	%70.1
	دراسات عليا	65	%19.4
	30 سنة فأقل	60	%17.9
العمر	31-40 سنة	89	%26.6
	41-50 سنة	115	%34.3
	51 سنة فأكثر	71	%21.2
	5سنوات فأقل	53	%15.8
الخبرة	6-10 سنوات	123	%36.7
	11-15 سنة	98	%29.3
	16 سنة فأكثر	61	%18.2
	مدير	21	%6.2
	مساعد مدير	37	%11.1
المسمى الوظيفي	طبيب	46	%13.7
	ممرض	96	%28.7
	اداري	74	%22.1
	فني	61	%18.2

بالنظر إلى الجدول رقم (2) يتضح أن الذكور شكلوا ما نسبته (40%)، في حين جاءت نسبة الإناث(60%).

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي فقد وجد ان (70.1%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (19.4%) هم من حملة الدراسات العليا، أما من هم من حملة دبلوم كلية مجتمع فاقل فجاءت نسبتهم(10.5%).

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين (34.3%) كانوا من الفئة العمرية (41-50 سنة)، وأن (26.6%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (31-40 سنة)، وأن (21.2%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، في حين أن (17.9%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (30 سنة فأقل).

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين (36.7%) كانوا من ذوي فئة الخدمة(من 6-10 سنوات) بينما كان المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (5سنوات فأقل) أقل فئة حيث بلغت نسبتهم(15.8%).

وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فإن (28.7%) من المبحوثين كان مسماهم الوظيفي من فئة ممرض، كما وجد أن (22.1%) منهم كان مسماهم الوظيفي "اداري"، وأن(18.2%) من المبحوثين كان مسماهم الوظيفي " فني"، أما من كان مسماهم الوظيفي من فئة " طبيب" فقد بلغت نسبتهم (13.7%) أما من كان مسماهم الوظيفي من فئة " مساعد مدير" فقد بلغت نسبتهم (11.1%) واخيرا جاءت فئة مدير بنسبة(6.2%) وهذه النسبة تشير إلى نجاح الدراسة في تمثيل جميع المستويات الإدارية في عينتها، مع المحافظة على خصائصهم الوظيفية.

3. 4 أداة الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة حول دافعية الانجاز والالتزام التنظيمي وانسجاماً مع أهداف الدراسة ولغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم تطوير استبانه مكونة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: وخصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن الموظفين، ويشتمل

على(النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة).

الجزء الثاني: ويتكون من (31) فقرة تقيس متغير الدراسة المستقل دافعية الانجاز، وتم كذلك تطوير هذا الجزء بالاعتماد على دراسة (Sekaran, 2003، البـادي، 2011، العطوي، 2007، أبو شيخة، 2007، الجسار، والعبد الجادر، 2004، الحوامده، والمعايطه، 2003)، حيث تم تعديله ليتناسب وطبيعة مهام الموظفين في مجتمع الدراسة، ويتضمن خمسة أبعاد فرعيـة لقيـاس دافعيـة الانجـاز والمتمثلة في: (إنجاز العمل، والعمل المستمر، وأهمية العمل، وحافز التحدي، والتغذية الراجعة).

الجزء الثالث: ويتكون من (18) فقرة تقيس المتغير التابع الالتزام التنظيمـي وتـم تصميم هذا الجزء بالاعتمـاد علـى دراسـة (Ismail, 2009; Dutka, 2008; Meyer, 1977; Mueller& Lawler, 1999). ويتضمن ثلاثة مقـاييس فرعيـة لقياس الالتزام التنظيمي والمتمثلة في: (الالتزام الأخلاقي، الالتزام العـاطفي، الالتزام المادي). وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسـي ابتـداء (1-5) مستويات، حيث تعطى درجة(1) لعبارة أبداً على الإطلاق، ودرجة(2) موافق بدرجة قليلة، ودرجة(3) موافق بدرجة متوسطة، ودرجة(4) موافـق بدرجـة كبيرة، ودرجة(5) موافق بدرجة كبيرة جداً.

الجدول (3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
دافعية الانجاز	إنجاز العمل	8-1
	العمل المستمر	15-9
	أهمية العمل	20-16
	حافز التحدي	26-21
	التغذية الراجعة	31-27
الالتزام التنظيمي	الالتزام المادي	37-32
	درجة الالتزام الأخلاقي	42-38
	الالتزام العاطفي	45-43

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من المختصين في المجـال الإداري

وأساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملحوظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانه وفقراتها.

3. 6 ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4) الآتي:

جدول (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

الرقم	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	معامل الثبات Alpha
1	إنجاز العمل	8-1	0.87	0.85
2	العمل المستمر	15-9	0.84	0.82
3	أهمية العمل	20-16	0.86	0.85
4	حافز التحدي	26-21	0.90	0.89
5	التغذية الراجعة	31-27	0.88	0.87
5-1	دافعية الانجاز	31-1	-	-
1	الالتزام المادي	37-32	0.89	0.86
2	درجة الالتزام الأخلاقي	42-38	0.87	0.85
3	الالتزام العاطفي	45-43	0.91	0.88
5-1	الالتزام التنظيمي	45-32	-	-

يلاحظ أن معامل الثبات لكافة أبعاد الدراسة كان مرتفعاً ومقبولاً لغاية إجراء هذه الدراسة.

3. 7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
5- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).
6- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها، إضافة إلى استخدام اختبار S-N-K (Student Newman's keul) للمقارنات البعدية في حالة وجود فروق.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما هو مستوى دافعية الانجاز لدى الموظفين في المستشفيات الحكومية في اقليم الجنوب من وجهة نظر المبوحثين؟

جدول رقم (5)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات الموظفين في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردننحو دافعية الانجاز .

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
8-1	بعد إنجاز العمل	3.57	0.54	1	مرتفع
15-9	بعد العمل المستمر	3.42	0.62	5	متوسط
20-16	بعد أهمية العمل	3.43	0.57	4	متوسط
26-21	بعد حافز التحدي	3.50	0.56	2	متوسط
31-27	بعد التغذية الراجعة	3.49	0.61	3	متوسط
31-1	دافعية الانجاز	3.48	0.56	-	متوسط

يشير الجدول رقم (5)، إلى أن المتوسط الحسابي الإجمـالي (لأهميـة أبعـاد دافعية الانجاز) واقع ضمن الحالة المتوسطة والبالغة(3.48) وانحـراف معيـاري (0.56)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين، ذات نسب إيجابية إزاء هـذا المتغيـر الأساسي، حيث حاز بعد (إنجاز العمل) الأهمية الأولى بمتوسـط حـسابي مقـداره (3.57)، وانحراف معياري (0.54) وتلاه بعد (حافز التحدي) بمتوسـط حـسابي مقداره (3.50) وانحراف معياري (0.56)، و(التغذية الراجعة) بمتوسـط حـسابي (3.49) وانحراف معياري (0.61)، وتلاه بعد (أهمية العمـل) بمتوسـط حـسابي مقداره (3.43) وانحراف معياري (0.57)، وأخيراً بعد (العمل المستمر) بمتوسـط حسابي وقدره (3.42) وانحراف معياري (0.62). وتفسر هـذه النتيجـة علـى أن توافر دافعية الانجاز لها منافع كثيرة مثـل الالتـزام وتحـسين الأداء والمواطنـة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار، وذلك لأن الموظفين يبذلون قصارى جهدهم لرقي المستشفى وشعورهم المستمر بولائهم له، ووجود مشاعر دافئة لكونه مصدر رزق لهم.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد دافعية الانجاز، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد إنجاز العمل :

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إنجاز العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	ألزم نفسي بانجاز عمل معين في الوقت المحدد.	3.74	0.92	1	مرتفع
8	أفضل مصاحبة الموظفين الذين يتقنون أعمالهم.	3.66	0.95	2	مرتفع
7	أبذل قصارى جهدي من أجل النجاح في عملي.	3.58	0.97	3	مرتفع
4	أحب انجاز المهام الموكلة لي بسرعة.	3.55	0.98	4	مرتفع
5	أتضايق عند وقوع الأخطاء في العمل.	3.53	0.99	5	مرتفع
2	أحب العمل باستمرار حتى لو شعرت بالتعب.	3.52	0.96	6	مرتفع
6	أحترم المسؤول الذي يناقشني فيما أنجزت من عمل.	3.48	1.02	7	متوسط
3	أهمل أموري الشخصية نظرا لانشغالي في العمل.	3.46	1.05	8	متوسط
8-1	بعد إنجاز العمل	3.57	0.54	-	مرتفع

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقـرات متغيـر إنجاز العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعيـاري (0.54)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (1) التي تنص على "ألزم نفسي بانجاز عمل معين في الوقت المحدد"، جاءت بالمرتبة الأولـى بمتوسـط حـسابي (3.74) وانحراف معياري (0.92)، بينما احتلت الفقرة (3) التي تنص على "أهمل أمـوري الشخصية نظرا لانشغالي في العمل" المرتبة الأخيـرة بمتوسـط حـسابي (3.46) وانحراف معياري (1.05). وهذه التصورات الإيجابية حول أهمية إنجـاز العمـل تبرز في تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيرات فـي سلوك الموظفين وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهـم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد العمل المستمر :

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير العمل المستمر

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	أفكر بالعمل إثناء وجودي في المنزل.	3.33	1.04	6	متوسط
10	أفضل العمل على الإجازات السنوية.	3.08	1.05	7	متوسط
11	أتجنب تكرار الأخطاء في العمل.	3.42	1.01	4	متوسط
12	أحاول تصحيح الأخطاء والاستمرار في أداء العمل .	3.37	1.02	5	متوسط
13	أشارك الأفكار في العمل مع زملائي في نفس القسم.	3.53	0.99	3	مرتفعة
14	أراجع نفسي على ما أنجزته من أعمال خلال اليوم.	3.64	0.98	1	مرتفعة
15	أفضل العمل منفردا بدلا من مشاركة الآخرين.	3.56	0.96	2	مرتفعة
15-9	بعد العمل المستمر	3.42	0.62	-	متوسط

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقـرات متغيـر العمل المستمر كانت متوسطة، إذ بلـغ المتوسـط الحـسابي (3.42) والانحـراف المعياري (0.62)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (9) التـي تـنص علـى "أراجع نفسي على ما أنجزته من أعمال خلال اليـوم"، جـاءت بالمرتبـة الأولـى بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.98)، بينما احتلت الفقرة (10) التي تنص على " أفضل العمل على الإجازات السنوية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حـسابي (3.36) وانحراف معياري (1.05). ويمكن تفسير ذلك بأن تحسن أداء المـوظفين يؤدي إلى زيادة مستوى الدافعية، وهذا ناتج عن حرص الموظفين على أداء العمـل بدقة، ومعرفتهم بالمعايير المستخدمة في تقويم أدائهم وعمق شـعوره بعدالـة هـذه المعايير وموضوعيتها، وإجادة الرئيس في الحكم على أداء المرؤوس، وعن إتقـان الرئيس مع المرؤوس حول المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عمل المرؤوس.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد أهمية العمل :

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير أهمية العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	أعتبر عملي من الأعمال الهامة في المستشفي	3.62	1.01	2	مرتفع
17	أقوم بأعمال تسهم في تحقيق أهداف المستشفي .	3.58	0.99	3	مرتفع
18	أهتم في عملي لأنه جزء مهما في تطوير المستشفي	3.17	1.03	4	متوسط
19	أقوم بتأدية المهام الموكلة لي في العمل داخل المستشفي	3.08	1.05	5	متوسط
20	لدي استعداد لبذل مجهودات أضافية في المستشفى.	3.69	0.91	1	مرتفع
20-16	بعد أهمية العمل	3.43	0.57	-	متوسط

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقـرات متغيـر أهمية العمل كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.43) والانحراف المعياري (0.57)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (20) التي تنص على " لدي استعداد لبذل مجهودات أضافية في المستشفى"، جاءت بالمرتبة الأولـى بمتوسـط حـسابي (3.69) وانحراف معياري (0.91)، بينما احتلت الفقرة (19) التي تنص على " أقوم بتأدية المهام الموكلة لي في العمل داخل المستشفي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.05). وتفسر هـذه النتيجـة علـى أن المستـشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن تُعنى بتحسين الدافعية من خلال تحفيز المـوظفين على بذل مجهودات إضافية ووجود التعاون والانسجام بين الموظفين وبـين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأسـاليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفـراد والمـوظفين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة الدائرة والفرد معاً.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد حافز التحدي :

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير حافز التحدي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	أفضل الحصول على تحديات متوسطة بدل الكبيرة في عملي.	3.48	1.00	5	متوسط
22	أحب العمل مع الموظفين ذوو كفاءة عالية.	3.52	0.99	4	مرتفع
23	لدي الرغبة القوية في العمل مع موظفين أعلى مني في المستوى الوظيفي.	3.62	0.95	2	مرتفع
24	أفضل العمل بالوظائف التي تتصف بالصعوبة البالغة مقارنة بالوظائف الأخرى.	3.55	97..0	3	مرتفع
25	أفضل الأعمال التي بها تحدي على الأعمال الروتينية	3.18	1.03	6	متوسط
26	أبادر إلى حل المشكلات المهنية التي تعترضني في العمل.	3.64	0.96	1	مرتفع
21-26	بعد حافز التحدي	3.50	0.54	-	مرتفع

يشير الجدول (9) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير حافز التحدي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) والانحراف المعياري (0.54)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (26) التي تنص على "أبادر إلى حل المشكلات المهنية التي تعترضني في العمل"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.96)، بينما احتلت الفقرة (25) التي تنص على " أفضل الأعمال التي بها تحدي على الأعمال الروتينية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.03) وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية التركيز على حافز التحدي من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف القيود البيروقراطية وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتثقيف وتعليم الموظفين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية، وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات.

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التغذية الراجعة :

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التغذية الراجعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	أسال عن المعلومات الخاصة بأدائي الوظيفي.	3.38	1.01	4	متوسط
28	أستخدم أي مصادر من اجل الحصول عن معلومات أدائي الوظيفي	3.58	0.96	2	مرتفع
29	أعمل جهد أكبر في العمل إذا كان أدائي الوظيفي منخفض	3.53	0.99	3	مرتفع
30	أسال مسئولي المباشر عن أي أخطاء ارتكبتها بالعمل لعدم تكرارها.	3.61	0.91	1	مرتفع
31	حصولي على معلومات عن تقدمي بالعمل يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل.	3.35	1.04	5	متوسط
27-31	بعد التغذية الراجعة	3.49	0.61	-	متوسط

يشير الجدول (10) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التغذية الراجعة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) والانحراف المعياري (0.61)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (30) التي تنص على "أسال مسئولي المباشر عن أي أخطاء ارتكبتها بالعمل لعدم تكرارها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.91)، بينما احتلت الفقرة (31) التي تنص على "حصولي على معلومات عن تقدمي بالعمل يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.04). وتفسر هذه النتيجة على أن التغذية الراجعة تعمل على زيادة الشعور بالرضا الوظيفي والدافعية وتقوية الروح المعنوية للعاملين وتنمية آمالهم الإنسانية، كالشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو مستوى دافعية الانجاز في المستشفيات الحكومية اقليم الجنوب من وجهة نظر الموظفين ؟

جدول رقم (11)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات الموظفين في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن نحو الالتزام التنظيمي .

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
32-37	الالتزام الأخلاقي	3.73	0.54	1	مرتفع
38-42	الالتزام العاطفي	3.58	0.57	2	مرتفع
43-45	الالتزام المادي	3.39	0.63	3	مرتفع
32-45	المتوسط الكلي	3.57	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول رقم (11)، إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي (لأهميـة أبعـاد الالتزام التنظيمي) واقع ضمن الحالة المرتفعة والبالغة(3.57) وانحـراف معيـاري (0.53)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين، ذات نسب إيجابية إزاء هـذا المتغيـر الأساسي، حيث حاز بعد (الالتزام الاخلاقي) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري (0.92)، وتلاه بعد (الالتزام العاطفي) بمتوسط حـسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري (0.57)، وأخيراً بعد (الالتزام المادي) بمتوسـط حسابي وقدره (3.39) وانحراف معياري (0.92).

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، وعلـى النحـو الآتي:

أولاً: الالتزام الاخلاقي:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة للالتزام الأخلاقي، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة للالتزام الاخلاقي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
32	أعتبر مشاكل هذا المستشفي كأنها مشاكلي.	3.66	0.93	5	مرتفع
33	أستمتع بالحديث عن المستشفى التي أعمل بها مع زملائي.	3.74	1.01	3	مرتفع
34	بقائك بالمستشفى يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية	3.89	0.92	1	مرتفع
35	هذه المستشفى تعني الكثير بالنسبة لي شخصياً.	3.78	0.97	2	مرتفع
36	أعتقد أن عملية انتقال الأفراد من هذه المستشفى لمستشفى أخر محدودة.	3.70	0.99	4	مرتفع
37	أن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل يدفعني للبقاء في هذا المستشفي.	3.62	1.00	6	مرتفع
32-37	المتوسط الكلي	3.73	0.54	-	مرتفع

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة للالتزام الاخلاقـي كانت مرتفعةً، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.73) وانحرافها المعياري (0.54)، أمـا على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعةً، وقد احتلّـت الفقرة (34) التي تنص على " بقائك بالمستشفى يعني التـضحية بـبعض البـدائل الوظيفية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حـسابي (3.89) وانحـراف معيـاري (0.92)، بينما احتلت الفقرة (37) التي تنص على " أن التزامـي الأخلاقـي تجـاه زملائي في العمل يدفعني للبقاء في هذا المستشفي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.00).

ثانياً: درجة الالتزام العاطفي :

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام العاطفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
38	أكون سعيد إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في المستشفى.	3.45	1.04	5	متوسط
39	أنا سعيد لتفضيلي بفرصة العمل بهذا المستشفى عن فرص أخرى.	3.69	0.94	1	مرتفع
40	ليس لدي أي رغبة لترك العمل بالمستشفي.	3.65	0.95	2	مرتفع
41	أستعد لقبول أي عمل يسند إلى لضمان استمراري في هذا المستشفى .	3.61	0.96	3	مرتفع
42	هناك فضلاً للمستشفي التي أعمل بها على بناء حياتي الوظيفية	3.51	0.99	4	مرتفع
38-42	المتوسط الكلي	3.58	0.57	-	مرتفع

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام العاطفي كانت مرتفعةً، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.58) وانحرافها المعياري (0.57)، وقد احتلّت الفقرة (39) التي تنص على "أنا سعيد لتفضيلي بفرصة العمل بهذا المستشفى عن فرص أخرى"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (38) التي تنص على " أكون سعيد إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في المستشفى" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.04).

ثالثاً: الالتزام المادي :

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة الالتزام المادي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
43	يقدم لي المستشفي مزايا مادية غير متوفرة في الدوائر الأخرى.	3.42	1.01	1	متوسط
44	أعلم بالمزايا الإضافية المختلفة التي يقدمها المستشفي لي.	3.39	1.02	2	متوسط
45	أبذل قصارى جهدي وأنا أعلم جيداً انه سيتم تقديري ومكافأتي	3.35	1.05	3	متوسط
43-45	المتوسط الكلي	3.39	0.63	-	متوسط

يشير الجدول (14) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة نحو الالتزام المادي كانت متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.39) وانحرافها المعياري (0.63)، أما على مستوى الفقرات، فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة، وقد احتلّت الفقرة (43) التي تنص على " يقدم لي المستشفي مزايا مادية غير متوفرة في الدوائر الأخرى"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.01)، بينما احتلت الفقرة (45) التي تنص على " أبذل قصارى جهدي وأنا أعلم جيداً انه سيتم تقديري ومكافأتي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.05).

4. 2 اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين " Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم(14) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من

(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد علـى هـذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يـشير الجدول رقم (15) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمـة معامـل تـضخم التباين(VIF) والتباين المسموح "Tolerance " لكل متغير، نلاحـظ أن قيمـة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح(1.314 –2.263) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolerance " لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتـراوح بين (0.313 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
إنجاز العمل	0.313	1.404	0.370
العمل المستمر	0.464	2.156	0.210
أهمية العمل	0.561	1.314	0.266
حافز التحدي	0.463	2.160	0.337
التغذية الراجعة	0.418	2.263	0.287

ومن أجل التحقق من افتـراض التوزيـع الطبيعـي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيـرات، وكما يشير الجدول رقم (15) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيـرات الدراسـة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلـق بـالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة .

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الالتزام التنظيمي	(5، 329)	0.657	*118.49	0.000
الالتزام الأخلاقي	(5، 329)	0.424	*45.55	0.000
الالتزام العاطفي	(5، 329)	0.505	*62.97	0.000
الالتزام المادي	(5، 329)	0.499	*61.84	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.01≥ α)

يوضح الجدول رقم (16) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(α ≥ 0.01) ودرجات حرية(5، 329)، حيث إن أبعاد دافعية الانجاز تفسر(65.7%) من التباين في بعد(الالتزام التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً(42.4%) من التباين في بعد(الالتزام الأخلاقي)، وفسرت أبعاد دافعية الانجاز (50.5%) من التباين في بعد(الالتزام العاطفي)، وأخيراً فسرت أبعاد دافعية الانجاز (49.9%) من التباين في بعد(الالتزام المادي)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد دافعية الانجاز في تفسير الأبعاد التابعة للالتزام التنظيمي . وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للتصورات المبحوثين لدافعية الانجاز بأبعادها (إنجاز العمل، العمل المستمر، أهمية العمل، حافز التحدي، التغذية الراجعة) في الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الأخلاقي، الالتزام العاطفي، الالتزام المادي).

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد دافعية الانجاز في الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن

أبعاد دافعية الانجاز	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
إنجاز العمل	0.062	0.021	0.101	*2.905	0.004
العمل المستمر	0.216	0.045	0.215	*4.816	0.000
أهمية العمل	0.151	0.044	0.153	*3.434	0.001
حافز التحدي	0.210	0.041	0.237	*5.176	0.000
التغذية الراجعة	0.315	0.041	0.350	*7.665	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.01≥ α)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(17)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(إنجاز العمل، والعمل المستمر، وأهمية العمل، وحافز التحدي، والتغذية الراجعة) هي أكثر متغيرات أبعاد دافعية الانجاز تأثيراً في الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.905، 4.816، 2.905، 3.434، 7.665، 5.176) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(0.01≥ α). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لدافعية الانجاز بأبعاده(إنجاز العمل، والعمل المستمر، وأهمية العمل، وحافز التحدي، والتغذية الراجعة) في الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن .

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤات الالتزام التنظيمي من خلال أبعاد دافعية الانجاز كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التغذية الراجعة	0.507	*9.307	0.000
حافز التحدي	0.603	*6.548	0.000
العمل المستمر	0.646	*5.680	0.000
أهمية العمل	0.651	*5.352	0.000
إنجاز العمل	0.657	*3.371	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05≥ α)

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد دافعية الانجاز في الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، كما يتضح من الجدول رقـم(18) والـذي يبـين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التغذية الراجعة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير حافز التحدي حيث فسر مع متغير التغذية الراجعة (60.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل متغيـر العمـل المـستمر حيـث فـسر مـع المتغيـرات السابقة(64.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(65.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير إنجاز العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(65.7%) من التباين في الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لدافعية الانجاز بأبعادها(إنجاز العمل، والعمل المستمر، وأهمية العمل، وحافز التحدي، والتغذية الراجعة) في الالتزام الأخلاقي بوصفه بعـداً مـن أبعـاد الالتزام التنظيمي .

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد دافعية الانجاز في الالتزام الأخلاقي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن

دافعية الانجاز	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
إنجاز العمل	0.064	0.039	0.076	**1.625	0.105
العمل المستمر	0.275	0.068	0.234	*4.038	0.000
أهمية العمل	0.227	0.062	0.218	3.678	0.000
حافز التحدي	0.102	0.032	0.143	3.163	0.002
التغذية الراجعة	0.241	0.062	0.229	3.860	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعـة قـيم

اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العمل المستمر، أهمية العمل، التغذية الراجعة) هي أكثر متغيرات دافعية الانجاز تأثيراً في الالتزام الأخلاقي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(4.038، 3.687، 3.163، 3.860) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.01). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(إنجاز العمل) ليس له أثر في الالتزام الأخلاقي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(1.625)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) لدافعية الانجاز بأبعاده(إنجاز العمل، العمل المستمر، أهمية العمل، حافز التحدي، التغذية الراجعة، في الالتزام الأخلاقي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيري (إنجاز العمل).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد دافعية الانجاز في الالتزام الأخلاقي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، كما يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العمل المستمر قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(31.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع العمل المستمر (36.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة(40.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير حافز التحدي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41.3%) من التباين في الالتزام الأخلاقي كمتغير تابع.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالالتزام الأخلاقي من خلال أبعاد دافعية الانجاز كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العمل المستمر	0.311	*7.002	0.000
التغذية الراجعة	0.367	*5.784	0.000
أهمية العمل	0.401	*4.932	0.000
حافز التحدي	0.413	*2.767	0.006

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (إنجاز العمل)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدافعية الانجاز بأبعادها(إنجاز العمل، والعمل المستمر، وأهمية العمل، وحافز التحدي، والتغذية الراجعة) في الالتزام العاطفي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي .

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد دافعية الانجاز في الالتزام العاطفي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن

دافعية الانجاز	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
إنجاز العمل	0.044	0.035	0.054	**1.249	0.213
العمل المستمر	0.197	0.056	0.192	*3.499	0.001
أهمية العمل	0.002	0.029	0.003	**0.079	0.937
حافز التحدي	0.248	0.060	0.221	*4.112	0.000
التغذية الراجعة	0.367	0.055	0.363	*6.606	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(حافز التحدي، والعمل المستمر، والتغذية الراجعة) هي أكثر متغيرات دافعية الانجاز تأثيراً في الالتزام العاطفي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، حيث

بلغت قيم(t) المحسوبة(4.112، 3.499، 6.606) على التوالي، وهي قـيم معنويـة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$). وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(إنجاز العمل، أهمية العمل) ليس لها أثر في الالتزام العاطفي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(1.249، 0.079) على التوالي، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$). وممـا سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثـر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) لدافعية الانجاز (حافز التحـدي، والعمل المستمر، والتغذية الراجعة) في الالتزام العاطفي بوصفه بعـداً مـن أبعـاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات(إنجاز العمل، أهمية العمل) في الالتزام العاطفي بوصفه بعـداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن .

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر دافعية الانجاز في الالتزام العاطفي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، كما يتضح مـن الجدول رقم(22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التغذية الراجعة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.3%) مـن التباين في المتغير التابع، ودخل متغير حافز التحدي حيث فسر مع التغذية الراجعـة (48.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير العمل المستمر حيـث فسر مع المتغيرين السابقين(50.2%) من التباين في الالتزام العاطفي كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(إنجاز العمل، أهميـة العمـل) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالالتزام العاطفي من خلال أبعاد دافعية الانجاز كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
التغذية الراجعة	0.423	*9.909	0.000
حافز التحدي	0.486	*6.768	0.000
العمل المستمر	0.502	*4.606	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(إنجاز العمل، وأهمية العمل)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لدافعية الانجاز بأبعادها(إنجاز العمل، والعمل المستمر، وأهمية العمل، وحافز التحدي، والتغذية الراجعة) في الالتزام المادي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي .

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد دافعية الانجاز في الالتزام المادي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن

دافعية الانجاز	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
إنجاز العمل	0.100	0.040	0.109	**2.522	0.012
العمل المستمر	0.255	0.069	0.199	*3.686	0.000
أهمية العمل	0.008	0.033	0.111	*2.640	0.009
حافز التحدي	0.211	0.068	0.169	*3.112	0.002
التغذية الراجعة	0.408	0.063	0.356	*6.442	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(إنجاز العمل،العمل المستمر، وأهمية العمل، وحافز التحدي، والتغذية الراجعة) هي أكثر متغيرات دافعية الانجاز تأثيراً في الالتزام المادي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية

في إقليم جنوب الأردن، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(3.686، 2.640، 3.112، 6.442) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≤0.01). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(إنجاز العمل) له أثر في الالتزام المادي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.522)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α ≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α ≤0.05) لدافعية الانجاز (إنجاز العمل، والعمل المستمر، وأهمية العمل، وحافز التحدي، والتغذية الراجعة) في الالتزام المادي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد دافعية الانجاز في الالتزام المادي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، كما يتضح من الجدول رقم(24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التغذية الراجعة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العمل المستمر حيث فسر مع متغير التغذية الراجعة (46.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير حافز التحدي حيث فسر مع المتغيرين السابقين(48%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة(48.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير إنجاز العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة(49.5%) من التباين في الالتزام المادي كمتغير تابع.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالالتزام المادي من خلال أبعاد دافعية الانجاز كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التغذية الراجعة	0.396	*10.423	0.000
العمل المستمر	0.464	*7.290	0.000
حافز التحدي	0.480	*6.914	0.000
أهمية العمل	0.486	*3.978	0.000
إنجاز العمل	0.495	*3.216	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات الموظفين في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن لدافعية الانجاز، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية(المؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والعمر) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) في تصورات أفراد العينة لدافعية الانجاز تعزى للمتغيرات الديمغرافية(المؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر)، وتطبيق اختبار (S-N-K) (Student Newman keuls) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق:

الجدول (25)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين لدافعية الانجاز تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي ، والمستوى الوظيفي، والخبرة، والعمر)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 332)	1.962 59.629	0.981 0.180	*6.178	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 331)	4.356 57.236	1.452 0.173	*9.514	0.000
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 331)	0.714 60.878	0.238 0.184	**1.465	0.224
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 331)	3.351 58.241	1.117 0.176	*7.192	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لدافعية الانجاز تبعاً لمتغيـر المؤهـل التعليمي :

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (25) للفروقات في دافعية الانجاز تبعـاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلالـه إحـصائية لمتغيـر المؤهـل التعليمي في دافعية الانجاز، حيـث وجـدت أن (F=6.178) ومـستوى الدلالـة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.01)، ممـا يقتـضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (26) أن هنالـك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (دراسات عليا) وذوي المؤهل (دبلوم كلية مجتمع فاقل) ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (دراسات عليا). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي أصبح أكثر دراية وإدراكـاً لتفاصـيل العمل.

الجدول (26)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول دافعية الانجاز حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع فاقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية مجتمع فاقل	3.39	-	-	0.20*
بكالوريوس	3.48	-	-	-
دراسات عليا	3.59	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لدافعية الانجاز تبعاً لمتغير الخبرة:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (25) للفروقات في دافعية الانجاز تبعـاً لمتغير الخبرة، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في دافعية الانجاز حيث وجدت أن (F=9.514) ومستوى الدلالة (α =0.000)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلـق بهـذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنـات البعدية، حيث يبين الجدول (27) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحـصائية بـين ذوي

سنوات الخبرة (5سنوات فأقل) وذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ولصالح الموظفين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي وسنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) وذوي سنوات الخبرة (6-10 سنوات) ولصالح الموظفين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) وذوي سنوات الخبرة (5سنوات فأقل) ولصالح الموظفين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زادت خبرات الفرد بالوظيفة يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزداد ثقته واعتماده على نفسه فتزداد معرفته الإدارية بتحسين دافعية للانجاز .

الجدول (27)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على دافعية الانجاز حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.25	-	-	*0.28	0.42*
6-10 سنوات	3.46	-	-	-	0.21*
11-15 سنة	3.53	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.67	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لدافعية الانجاز تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (25) للفروقات في دافعية الانجاز تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في دافعية الانجاز، حيث وجدت أن (F=1.465) ومستوى الدلالة (α =0.224) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير.

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لدافعية الانجاز تبعاً لمتغير العمر:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (25) للفروقات في دافعية الانجاز تبعاً

لمتغير العمر، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في دافعية الانجاز، حيث وجدت أن (F=7.192) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (28) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) والفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولصالح الموظفين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (31-40 سنة) والفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولصالح الموظفين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويمكن تفسير تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل زادت تبعاً لذلك خبراته وأصبح أكثر علماً ودارية بحيثيات العمل، الأمر الذي يؤهله للتعامل مع دافعية الانجاز ويكون أكثر عطاء وتوظيفاً لها.

الجدول (28)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على دافعية الانجاز حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.35	-	-	-	0.31
31-40 سنة	3.41	-	-	-	*0.25
41-50 سنة	3.49	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.66	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

خامساً: الفروق في دافعية الانجاز تبعاً لمتغير "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (29) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية نحو دافعية الانجاز تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=2.49) ومستوى الدلالة (α =0.013) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في دافعية الانجاز تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع

الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسـط إجابة الذكور (3.58)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.38).

الجدول (29)

نتائج تحليل اختبار(t) لدافعية الانجاز تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر أنثى	3.58 3.38	0.44 0.61	*2.49	0.013

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتصورات المـوظفين فـي المستشفيات الحكوميـة فـي إقلـيم جنـوب الأردن نحـو الالتـزام التنظيمـي، تبعـاً للمتغيـرات الشخـصية والوظيفية(المؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والعمر).

الجدول (30)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين ل الالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل التعليمي ، والخبرة، والمستوى الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 332)	5.373 87.592	2.687 0.264	*11.501	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 331)	2.452 90.513	0.817 0.273	*3.377	0.018
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 331)	1.949 89.016	0.650 0.269	1.874	0.114
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 331)	5.619 87.346	1.873 0.264	*8.020	0.000

* ذات دلالة إحصائية على (α ≤0.05)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي :

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في الالتزام التنظيمي تبعاً

لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلالـه إحـصائية لمتغيـر المؤهـل التعليمي في الالتزام التنظيمي، حيث وجـدت أن (F=11.501) ومـستوى الدلالـة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.01)، ممـا يقتـضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويبين الجـدول (31) أن هنالـك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (دراسات عليا) وذوي المؤهل (دبلوم كلية مجتمع فاقل) ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (دراسات عليا).

الجدول (31)

نتائج تحليل اختبار اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على الالتزام التنظيمي حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية مجتمع	3.47	-	-	*0.19
بكالوريوس	3.59	-	-	-
دراسات عليا	3.66	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تبعـاً لمتغيـر الخبرة:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبـرة فـي الالتـزام التنظيمي، حيث وجدت أن (F=3.377) ومستوى الدلالة (α =0.018) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، ما يقتضي رفض الفرضية الـصفرية فيمـا يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبـار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (32) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (5سنوات فأقل) وذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ولصالح الموظفين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر).

الجدول (32)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على الالتزام التنظيمي حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.45	-	-	-	0.24*
6-10 سنوات	3.52	-	-	-	-
11-15 سنة	3.62	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.69	-	-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين ل الالتـزام التنظيمـي تبعـاً لمتغيـر المستوى الوظيفي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في دافعية الانجاز تبعـاً لمتغير المستوى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المـستوى الوظيفي في الالتزام التنظيمي، حيث وجـدت أن (F=1.874) ومـستوى الدلالـة (α =0.114) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير.

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين ل الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير العمر:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في الالتزام التنظيمـي تبعاً لمتغير العمر، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر فـي الالتـزام التنظيمي، حيث وجدت أن (F=8.020) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيمـا يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبـار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (33) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) والفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولـصالح المـوظفين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالـة إحـصائية بـين ذوي الأعمار (31-40 سنة) وذوي الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولـصالح المـوظفين

ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالـة إحـصائية بـين ذوي الأعمار (41-50 سنة) وذوي الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولـصالح المـوظفين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر).

الجدول (33)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على الالتزام التنظيمي حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.47	-	-	-	*0.27
31-40 سنة	3.52	-	-	-	*0.22
41-50 سنة	3.55	-	-	-	*0.19
51 سنة فأكثر	3.74	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خامساً: الفروق في الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (34) إلى أنه يوجد فروقـات ذات دلالة إحصائية نحو الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بـسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمـة (t=5.16) ومـستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالـه إحـصائية فـي الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. ويبين الجدول أيـضاً أن الفـروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.64)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.50).

الجدول (34)

نتائج تحليل اختبار(t) للالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر	3.64	0.43	*5.16	0.000
	أنثى	3.50	0.58		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن تصورات المبحوثين لأهمية أبعاد دافعية الانجاز جاءت بدرجـة متوسطة وحاز بعد (إنجاز العمل) الأهمية الأولى، وتلاه بعد (حافز التحدي)، و(التغذية الراجعة)، وتلاه بعد (أهمية العمل)، وأخيراً بعد (العمل المـستمر). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن دافعية الانجاز تلعب دوراً رئيساً في تـوفير البيئة المناسبة للاستقرار الوظيفي، وتسهم في تطوير الموظفين وإيجاد القيادات الإدارية الواعدة والمستقبلية مما يؤدي إلى تحسين أساليب اتخاذ القرار ومـنح الموظفين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف العمل. كما تفسر هذه النتيجة على أن إدراك الموظفين لأبعاد الدافعية للعمل يـستهدف تحقيـق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وتتجسد فـي حـسن معاملـة العامل وإزالة أسباب التذمر، وتقديم الخدمات الترفيهية للعاملين، وكل ما مـن شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنـسانية، كالـشعور بـالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلـوب، وتقـدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة. أما بالنسبة لحصول الدوافع الاقتصادية علـى المركز الأخير فمثل هذِهِ النتيجة ملموسـة ومستـشعرة ، لـدى المـوظفين والموظفين بصفة عامة، وقد يشتركون غالبيتهم في عدم الرضا الوظيفي حيال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيضاً فـي تغطيـة متطلبـات الحيـاة الاجتماعيـة والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجـة دراسة (البادي، 2011)، ودراسة (المسعودي، 2011) ودراسـة (العطـوي، 2007) ومع دراسة باربتو وزملائه (Barbuto et al, 2010) والتي توصـلت نتائجها، إلى أن مستوى الدافعية لدى الموظفين مرتفع.
2. دلت النتائج أن تصورات المبحوثين (لأهمية أبعاد الالتزام التنظيمي) واقع ضمن الحالة المرتفعة والبالغة، وحاز بعد (الالتزام الاخلاقي) الأهمية الأولى، وتلاه بعد (الالتزام العاطفي)، وأخيراً بعد (الالتزام المادي). وقد يعزى ذلك إلـى أن

دافعية الانجاز من أهم العوامل التي تؤدي إلـى تعزيـز مـستوى الالتـزام التنظيمي، وتعمل على دفع وتوجيه سلوك الموظفين لأداء النشاط المطلـوب، وقد يعزى ذلك إلى أهمية متانة العلاقات داخل القطـاع الـصحي، وتحقيـق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وتتجسد فـي حـسن معاملـة الإدارة للعاملين وإزالة أسباب التذمر، وتقديم الخدمات الترفيهيـة للعـاملين ، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنـسانية، كالـشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين لهم، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة. واتفقت نتائج هذه الدراسـة مـع مـا جاءت به دراسة(الحراحشة، البشابشة، 2006) والتي أشارت نتائجهـا إلـى درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية فـي محافظـة الكرك جاء بدرجة مرتفعة، والتقت مع دراسة (العواد، والهران، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لديهم كان متوسطاً، والتقـت مع دراسة جونيور وبكاليس(Joiner & Bakalis, 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أن الخصائص المتعلقة بالعمل مثل (دعم المشرف، ودعم مساعد العامـل، وإيضاح المهمة، وتوفير الموارد)، وخصائص العمـل نفـسه مثـل (العمـل المتواصل، والعمل الثاني، والعمل بعد الدراسة) جميعها تؤثر علـى الالتـزام التنظيمي

3. دلت النتائج إن أبعاد دافعية الانجاز تفسر(65.7%) من التباين في بعد(الالتـزام التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً(42.4%) من التباين في بعد(الالتزام الأخلاقـي)، وفسرت أبعاد دافعية الانجاز (50.5%) من التباين في بعد(الالتزام العاطفي)، وأخيراً فسرت أبعاد دافعية الانجاز (49.9%) من التباين في بعـد(الالتـزام المادي) وما يفسر تلك النتيجة أن توافر ابعاد دافعية الانجاز تولـد المـوظفين الإحساس بالراحة والثقة النفسية وترفع من معنوياتهم وتثير حماسهم لاستخدام جل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، مما يعزز لديهم الالتزام التنظيمي.
4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقـة(إنجـاز العمـل، والعمـل

المستمر، وأهمية العمل، وحافز التحدي، والتغذية الراجعة) هي أكثر متغيرات أبعاد دافعية الانجاز تأثيراً في الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وإن متغير التغذية الراجعة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير حافز التحدي حيث فسر مع متغير التغذية الراجعة (60.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العمل المستمر حيث فسر مع المتغيرات السابقة(64.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(65.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير إنجاز العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(65.7%) من التباين في الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن كمتغير تابع. يفسر هذه النتيجة أن توافر ابعاد دافعية الانجاز تسهم في تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين في التنظيم مما يجعل الموظفين يحسون بإنسانيتهم وبقيمتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يعزز الارتباط السيكولوجي والعاطفي للفرد نحو منظمته وتصبح مشاعر الفرد العامل مؤيدة للمنظمة وقيمها وأهدافها.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العمل المستمر، أهمية العمل، التغذية الراجعة) هي أكثر متغيرات دافعية الانجاز تأثيراً في الالتزام الأخلاقي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وإن متغير العمل المستمر قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(31.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع العمل المستمر (36.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير أهمية العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة(40.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير حافز التحدي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41.3%) من التباين في الالتزام الأخلاقي كمتغير تابع. وما يفسر ذلك أن توافر ابعاد دافعية الانجاز غالباً ما تعزز أوضاع الموظفين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات وتشعرهم بأهميتهم

كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحـاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام الموظفين أخلاقياً وشخـصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المنظمة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(حافز التحدي، والعمـل المـستمر، والتغذية الراجعة) هي أكثر متغيرات دافعية الانجاز تأثيراً في الالتزام العاطفي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية فـي إقلـيم جنوب الأردن، وإن متغير التغذية الراجعة قد احتل المرتبة الأولى وفسر مـا مقداره (42.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير حـافز التحـدي حيث فسر مع التغذية الراجعة (48.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير العمل المستمر حيث فسر مع المتغيرين السابقين(50.2%) مـن التباين في الالتزام العاطفي كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعـدد المتدرج متغيرات(إنجاز العمل، أهمية العمل) على اعتبار أنها متغيرات غيـر مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع. ومما يفسر هـذه النتيجة أن توافر أبعاد دافعية الانجاز تسهم في تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين في التنظيم مما يجعل الموظفين يحسون بإنسانيتهم وبقيمتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يعزز الارتباط السيكولوجي والعاطفي للفرد نحو منظمته وتصبح مشاعر الفرد العامل مؤيدة للمنظمة وقيمها وأهدافها.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العمل المستمر، وأهميـة العمـل، وحافز التحدي، والتغذية الراجعة) هي أكثر متغيرات دافعية الانجاز تأثيراً في الالتزام المادي بوصفه بعداً من أبعاد الالتـزام التنظيمـي فـي المستـشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وإن متغير التغذية الراجعة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العمل المستمر حيث فسر مع متغير التغذية الراجعة (46.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير حافز التحدي حيث فـسر مـع المتغيـرين السابقين(48%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير أهمية العمل

حيث فسر مع المتغيرات السابقة(48.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير إنجاز العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة(49.5%) من التباين في الالتزام المادي كمتغير تابع. ومما يفسر هذه النتيجة أن توافر ابعاد دافعية الانجاز تعمل على خلق نظام للحوافز يشجع الموظفين المبدعين، كما أنها تعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين لديها، فبواسطتها يتم الإطلاع على كافة الآراء القيمة المقدمة من أصحاب الخبرات والتجارب الواسعة، حول تقييم البدائل واختيار البديل الأنسب الذي يعظم المنافع ويقلل الخسائر ويحقق أهداف التنظيم ويناسب واقعه التنظيمي والمصادر المالية المتاحة مما ينعكس إيجابياً على وضع الموظفين في المنظمة ويعظم مكاسبهم فيتعزز الالتزام المادي لديهم، فالمنافع المادية التي يحصلون عليها، تجعلهم أكثر التصاقاً بأهداف وقيم المنظمة وهم غير قادرين على التضحية بها فيما لو فكروا بعمل آخر في منظمة أخرى نظراً للتكاليف المادية المترتبة عليهم.

8. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدافعية الانجاز، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية(المؤهل العلمي، النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والعمر). ويمكن تفسير أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءاً، وفيما يتعلق بأثر المؤهل العلمي فإن الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد.

9. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام التنظيمي، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية(المؤهل العلمي، والنوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والعمر). ويرجع السبب في ذلك إلى أن الموظفين عادةً ما يكونون من أصحاب الخبرة الطويلة والمؤهلات العلمية العالية ، حيث أنهم أكثر ادراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع الالتزام التنظيمي الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل . وأنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر

التزاماً بالعمل ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن حيث يدركون المنافع المتحققة من الالتزام التنظيمي مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز في الأداء كما يخفف من آثار دوران العمل، وأن خبرات الموظفين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تطابق أهدافهم وقيميهم مع أهداف وقيم المنظمة فترتبط مشاعرهم وأحساسيهم بالعمل خلال مدتهم الطويلة فيزيد التزامهم التنظيمي. وأنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والاخلاص وحسن سير العمل ، هذا فضلاً عن أن الموظفين من ذوي المؤهلات العلمية العالية عادةً ما يكونوا قادرين على اختيار المنظمة التي يعتقد أنها تلبي رغباتهم وتطلعاتهم مما يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم .

4 .4 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يخلص الباحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات فيما يلي أهمها .

1. دلت النتائج على أن تصورات الموظفين في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن لأبعاد دافعية الانجاز جاءت بدرجة متوسطة لذا توصي الدراسة بضرورة أن تعمل وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية على إيجاد بيئة تنظيمية تنمي دافعية الانجاز لتحسين مستوى الإلتزام التنظيمي عند الموظفين.
2. تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الصحي الحكومي عن طريق الاهتمام بالحوافز وأنواعها والعمل على توجيهها توجيهاً صحيحاً بحيث ترتكز على الجدارة والأداء المتغير والإنجاز العالي وغيرها من المعايير الإيجابية، حتى تصل إلى من يستحقها فقط، ودون تميز بين الموظفين.

3. توصي الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل القطاع الصحي بالموظفين من أصحاب الخدمة الطويلة، وتقديم المزايا المادية والمعنوية لهم وذلك ليكونوا قدوة للعاملين الجدد، لتعزيز دافعية الانجاز.
4. ضرورة إشراك الموظفين والمستخدمين في عملية تصميم دافعية الانجاز وتطويرها، لما لذلك من أهمية في تحقيق الرضا النفسي، وتقليل أسباب المقاومة، ورفع الروح المعنوية، وإشعارهم بأهميتهم في المستشفيات.
5. توصي الدراسة الباحثين الآخرين بإجراء المزيد من الدراسات لربط دافعية الانجاز مع متغيرات أخرى غير موجودة في هذه الدراسة مثل:

التعليم التنظيمي، تحسين الأداء الوسطي، والسلوك الأبداعي.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أحمد، نجاح أحمد (2000). **العوامل المؤثرة على تنمية الدافعية لدى الطلبة في المدارس الأساسية في منطقة عمان الكبرى**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

البادي، فيصل، حمد، (2011)، **أثر المناخ التنظيمي على مستوى الدافعية للعمل دراسة تطبيقية على موظفي ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

البدري، عبد القادر عبد الحفيظ،(2002)، "دوافع العمل وعلاقتها بنظام القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي بليبيا"، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد (42)، العدد(2)، ص ص 383-396.

البشايره، أحمد ابراهيم(2003)، **اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في جامعة ال البيت وجامعة جرش الأهلية**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة اليرموك.

البوسعيدي، بدر بن سيف بن سعيد(2007) مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطة عمان، **مجلة الإداري**، السنة الثلاثون، العدد 112، ص ص 84-123.

تقي، عبدالعزيز عبدالمحسن (2002) "قياس مدى قدرة العوامل الديموغرافية وضغوط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية" **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد(30) العدد(1) ص ص45-64.

جاد الرب، سيد محمد(2005). **إدارة المنظمات، منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية الحديثة.** أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

الجسار، عبدالمحسن فهد، والعبد الجادر، حسان، علي،(2004)، " مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،** المجلد (20)، العدد (1)، ص ص 273-287.

الجعبري، عاليه (2004). **أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احترافهم النفسي،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

جواد، شوقي ناجي، (2010)، **إدارة الأعمال** : مرجع متكامل، عمان: دار الحامد للنشر، الأردن.

جودة، إيمان صبحي، واليافي، رندة سلامة (2007) "العلاقة بين الأسلوب القيادي، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموضه، وبعض المتغيرات الديموغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية،** المجلد(14)، العدد(3)، ص ص 28-49.

الجوفي، إيمان أحمد صالح، (2006)**، العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية، أمانة العاصمة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.

الحراحشة، محمد أحمد والبشابشة، سامر عبد المجيد (2006)، أثر حاجات ماكللاند (McClelland) على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، الشارقة، **مجلة جامعة الشارقة،** مجلد(3)، عدد(2)، ص11 – 54.

الحراحشة، محمد احمد، (2004)، "خصائص العمل أثرها على دافعية الموظفين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك: تطبيق نموذج هاكمان واولدهام"، **مؤتة للبحوث والدراسات،** المجلد19، العدد5، ص ص(117-158).

حريم، حسين، (2010)، "**إدارة المنظمات: منظور كلي**"، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

الخالدي، مائسة (2002). **النمط الإداري المدرك وعلاقته بالاحتراق النفسي لـدى معلمي مدارس الكرك الثانوية الحكومية**، رسالة ماجستير غيـر منـشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الخطيب، أحمد (2006)، **تجديدات تربوية وإدارية**، ط1، عالم الكتب الحديث: اربد، الأردن.

خليفة، عبد اللطيف محمد.(2000). **الدافعية للإنجاز.** القاهرة، دار غريب للنـشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الخولي، هشام محمد، (2002) **الأساليب المعرفية وضوابطها فـي علـم الـنفس**، القاهرة: دار الكتاب.

الدقامسة، مأمون، سليم أحمد، (2001)، مستويات إشباع حاجات المـوظفين فـي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن، **مجلة الإدارة العامة، معهد الادارة العامة**، المجلد(40) العدد(4)، ص ص 62-79.

الدقس، محمد، عليان، خليل(1991). تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية: دراسة ميدانية في منجم الحسا، **مجلة دراسات**، الجامعة الأردنيـة، المجلد(18أ) العدد(1) ص ص 103-129

الرجبي، محمد تيسير عبد الحكيم (2004)، العلاقة بين الالتزام المهني والالتزام التنظيمي والصراع: دراسة مطبقة على مدققي الحسابات والمحاسبين في الأردن، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، الكويت، مج (11)، ع(1)، ص37-66.

ريان، عادل محمد(2000). محددات الإدراك الإداري للالتـزام التنظيمـي لـدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على الموظفين بالجهاز الإداري بجامعـة أسيوط، **المجلة العربية للعلوم الإداريـة**، مـج (7)، ع(3)، الكويـت، ص 455-482.

الرخيمي، ممدوح (2000). **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جـدة**، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

السكران، ناصر (2004). **المناخ التنظيمي وعلاقته بـالأداء الـوظيفي، دراسـة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينـة الريـاض**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

أبو شيخة، نادر،(2007)، "الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهام مازلو كمـا يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية، **مجلة المنارة**، المجلـد (13)، العدد (2)، ص ص 205-252.

الصرايرة، أكثم عبد المجيد ومقدادي، يونس عبد العزيز(2002) المناخ الـوظيفي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية فـي محافظـة جـرش، دراسة ميدانية، **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة، الـسنة 24، ع10، ص ص 47-68.

الصيرفي، محمد (2005). **السلوك التنظيمـي**، ط1، مؤسـسة حـورس الدوليـة للنشـر والتـوزيع، الإسكندرية ، مصر.

عبد الحميد، إبراهيم شوقي،(2003)، الدافعية للانجاز وعلاقتها بكـل مـن توكيـد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة مـن شـاغلي الوظـائف المكتبية، **المجلة العربية لـلإدارة، المنظمـة العربيـة للتنميـة الإداريـة**، المجلد(23) العدد(1)، القاهرة، ص ص 176-219.

عبد الخالق، حمد النيال محمد (1991). الدافع للإنجاز وعلاقته في القلق والأنبساط دراسات نفسية، 1 (4)، 653-637.

العتيبي، محمد سعود والسواط، طلعـة عـوض ا ، (1997) "الـولاء التنظيمـي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيـه"، مـسقط، **مجلـة الإداري**، العدد (70)، ص ص 13- 67.

العطية، ماجدة، (2003)، **سلوك المنظمة، سـلوك الفـرد والجماعـة**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

العميان، محمود، (2008)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العواد فؤاد بن عبدا ، والهران محمد بن عبدا ،(2006) **العوامل المـؤثرة علـى مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فـي جامعـة الملـك سعود**، جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع، الرياض.

الغزاوي، محمد (2006). **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، ط1، دار كنـوز المعرفـة: عمان، الأردن.

الفوزان، ناصر (2006). **أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة** ،دراسة صادرة عن مركـز بحـوث كليـة العلوم الإدارية، رقم 12، جامعة الملك سعود.

القريوتي، محمد (2001). **السلوك التنظيمي – دراسة للسلوك الإنـساني الفـردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، الإصدار الأول، الشروق للدعايـة والإعلان والتسويق، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم، (2009)، **السلوك التنظيمي: دراسـة الـسلوك الإنـساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، ط5، عمـان: دار وائـل للنـشر، الأردن.

قطامي، يوسف وعدس، عبد الرحمن.(2002). **علم النفس العام**، دار الفكـر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

القطاونة، منار (2000). "**المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبـداعي: دراسـة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجـستير غيـر منشوره، الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

الكبيسي، عامر (1998). **التطور التنظيمي وقضايا معاصرة**، دار الشرق للطباعـة والنشر والتوزيع، الدوحة.

المرسي، جمال الدين، وثابت عبد الرحمن (2002). **السلوك التنظيمـي: نظريـات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر .

المسعودي، أحمد صبار نايف (2003) **أثر البيئة التنظيمية الداخلية في الدافعيـة للعمل لدى الموظفين في الدوائر الحكومية لمحافظات جنوب الأردن (دراسة**

ميدانية) ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
النعيمي، عبد اللطيف صالح (2010) "مدى ادراك طلاب الجامعات لتـاثير البيئـة التنظيمية الداخلية على دافعيتهم للانجاز: بالتطبيق على بيئة بعـض كليـات الجامعات السعودية"، **دورية الإدارة العامة**، المجلد50، العـدد1، المملكـة العربية السعودية.
الهواري، سيد (1996). **الإدارة: الأصول والأسس العلمية**، ط11، مكتبـة عـين شمس والمكتبات الكبرى، مصر.
هيجان، عبد الرحمن (1999). معوقات الإبداع فـي المنظمـات الـسعودية . **الإدارة العامة**، ع(1)، مجلد (39)، ص ص 44-67.
يوسف، درويش عبد الرحمن، (1999) " العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتـزام التنظيمي، والأداء الوظيفي والخصائص الفرديـة، دراسـة ميدانيـة " **الإدارة العامة**، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الثالث، أكتوبر، ص ص 493 – 528.

ب. المراجع الأجنبية:

Abadi, F. E., Jalilvand, M. R., Sharif, M., Salimi, G. A., & Khanzadeh, S. A. (2011). A Study of Influential Factors on Employees' Motivation for Participating in the In-Service Training Courses Based on Modified Expectancy Theory. International Business and Management, 2 (1), 157-169.

Adela J. McMurray, Scott D. R. Wayne Pace (2004 **The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing** Human Resource Development Quarterly, Volume 15, Issue 4, pages 473–488

Al- Adham, Nora Ezzat, (2006). **"The Effectiveness of Staff Development Training Practices: A meta Analysis**" P.H.D, Thesis, University of Oregon.

Allen, J. & Meyer, J. (1990) " The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and normative Commitment to Organization ", **Journal of Occupation Psychology**, Vol.53, pp. 337 – 348.

Ali, R., & Ahmad, M. S., (2009). **The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction: An Empirical Study**. International Review of Business Research Papers, 5 (4), 270-279.

Allcorn, S (1989). "Understanding groups at work", **Personnel**, Vol. 66 No.8, pp.28-36.

Andrews, M. and K. Kacmar (2001). "Discriminating among organizational

Politics, Justice, and Support". **Journal of Organizational behavior**, vol. 22, pp.347-366.

Awamleh Nail A.H.K (1996). "Organizational commitment of civil service managers in Jordan: a field study", **Journal of Management Development**, Volume: 15 Issue: 5 Page: 65 – 74.

Barbuto John E., Brown Lance L., Wilhite Myra S., and Wheeler Daniel W.(2010), " **Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Agricultureal Co-Op Workers"** , 28th Annual National Agricultural Eduction Research Conference, Dec.12, University of Nebraska- Lincoln,, p: 539.

Becker, H.S. 1960. Notes on the content of commitment. **American Journal of Sociology**. 66. 32-42.

Boon, O.K., and V. Arumugam. (2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organization in Malaysia. **Sunway Academic Journal** 3, p:55-67.

Bruning, R., Schraw, G., Ronning, R. (1995). **Cognitive psychology and instruction**. (2nd ed.), Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Buchanan, B.(1974).Building organizational commitment: **The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly,** 19 (4), 533-546.

Cevat, Celep (2001). " Teachers Organizational Commitment in Educational Organizations **", National Forum of Teacher Educational Journal**, Vol. (11), No. (3), PP . 1-10

Chan, S. H (2006). Organizational identification and commitment of members of a human development organization. **Journal of Management Development**, 25(3), pp. 249-268.

Chowdhury, M. S., (2007). Enhancing Motivation and Work Performance of the Salespeople: The Impact of Supervisors' Behavior. African **Journal of Business Management**, 1 (9), 238-243.

Dee, J. R., Henkin, A. B., & Singleton, C. A (2006). Organizaional Commitment of Teachers in Urban Schools: **Examining the Effects of Team Structures. Urban Education** , 41 (6), pp. 603-627.

Diamantes, Thomas (2004) "What Principals Think Motivates Teachers" **Journal of Instructional Psychological**,_12(4), 33-35.

Dutka, Mela A.(2008) **"The relationship between job commitment and the organizational climate for women higher education administrators at five institutions"** (January 1, 2008). *Boston* College Dissertations and Theses. Paper AAI3043396 .

Eisenberger, R. et al., (2001) " Reciprocation of Perceived Organizational Support " , **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No.1, pp. 42 – 51.

Fenton, M, & Creevy, O (2001). " Employees Involvement and the Middle

manger : Saboteur of Scapegoat, **Human Resource Management Journal**, Vol. (11), PP . 20-40

Foote, D.A, Seiple, S.J, Johnson, N.B, Duffy, M.K.(2005) **, "Employee Commitment and Organizational Policies** ", management decision, Vol.(43), NO.(2),PP.203-219

Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, M. K., & Howard, J. L. (1996) **Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. Human Relations**, 49, 233–266.

Georgellis, yannis; lossa, Elisabetta P. Tabvuma (2010). "Crowding out Intrinsic Motivation in the Public sector", **Journal of Public Administration**, , Vol.(13), No.(6) P.P. (1 – 21).

Gibson, J., (2004) **Organizational Behavior Structure, Processes** 4th, ed., Mass IRWIN, Boston.

Gruen, T. W., Summers, J. O., Acito, F., (2000). Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. **Journal of Marketing**. Vol(64), pp:34-49.

Hattrup Keith, Karsten Mueller and Pancho Aguirre (2008). An evaluation of the cross-national generalizability of organizational commitment, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 81, 219–240

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 17, 555-573.

Ismail, F,(2009), Women's commitment to operating and regulatory policies, **Personnel Psychology**, 48, 775-802.

Jaramillo,F.,Nixon,R.,sams,D (2005). "The effect of Low enforcement stress on organizational commitment", **Policing an international journal of polices strategies and management** , Vol.28,No.2, PP.321-336.

Joiner, T.A, Bakalis, S (2006). The Antecedents, of Organizational Commitment the Case of Australian Casual Academics, **International Journal of Educational Management,** Vol. (20), No. (6), PP . 440-453.

Kanter, R.M.(1968) "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities" **American Sociological Review**, (33:4), pp. 499-517.

Kantor, J. (1989). **Culture, control, and commitment**. Cambridge: Cambridge University Press.

Khan, K. U., Farooq, S. U., & Ullah, M. I., (2010). The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan. **Research Journal of International Studies**, 14, 37-52

Kumar, B. P., & Giri, V. N. (2009). Effect of age and experience on job satisfaction and organizational commitment. **The Icfai Journal of Organizational Behaviour**, 8, 28-36.

Kredit, D, (1983), Support, Commitment,and Employee Outcmes in a team Environment", **Journal of Management**, Vol. 26, Issue 6, pp: 55-96.

Latt, K. A., (2008). **Motivating People on the way towards Organizational Performance. Victoria University (Australia**), intern analyst, Covalence SA, Geneva.

Larson E.S, (1988), Commitment to Nested Organizational Units ; Some Basic Principles and Prelimnary Findings, **Social Psychology Quarterly**, V(41), No (S), PP: 346,325,346.

Lambert, Eric, Paoline, Eugene and Hogane Nancy Lynne (2006). The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study, **Criminal Justice Studies**,Vol.19, Issue 1, pp.23-44

Meyer, J.P, Allen, D and Smith, G (2002). " Effective continuance and Normative Commitment to the Organization : A Meta – Analysis of Antecedents Correlates and Consequences, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. (61), PP . 20-52.

Michael, Anthony, (2004), **Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Practices**, Unpublished PhD Thesis, University of Houston, sited on: 8/12/2004

Mowday, R., Porter, L., and Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14, 224-247.

Mueller C.W. and Lawler E.S, (1999), Commitment to Nested Organizational Units ; Some Basic Principles and Prelimnary Findings, **Social Psychology Quarterly**, V(41), No (S), PP: 346,325,346.

. Mayes, B. and R. Allen (1977). "**Toward a Definition of Organizational Politics.**" In R. Allen and L. Porter (Eds), Organizational Influence Processes. Gelenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, pp. 361-368.

Meyer, J.P (1977). Organizational Commitment, **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, Vol. (12), No. (2), P. 176-178.

Mirvis, C.,. (1988). A review and meta-analysis of organizational commitment**. Psychological Bulletin, 108, 171-194.**

Miles , A.J. (2000) " The cumulative Effects of justice perceptions", The **Journal of Behavioral and Applied Management** , Vol. 2 No. 1, p. 12.

Oluseyi, S., & Ayo, H. T., (2009). Influence of Work Motivation,

Leadership Effectiveness and time Management on Employees' Performance in some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. European **journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, 16, 7-17.

Paul, Currie,; Brian Dollery (2006). Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police Policing: **An International Journal of Police Strategies and Management**, Volume 29, Number 4, pp. 741-756(16).

Randall, M.; R. Cropanzano; C. Bormann; and A. Birjulin (1999). "Organizational Politics and Organizational Support as predictors of Work Attitude, Job Performance, and Organizational Citizenship behavior." **Journal of Organizational Behavior**, vol. 20, no. 2, pp159-174.

Rhoades, L, Eisenberger, & Armeli, S.(2001) "Affective commitment to the organization : the contribution of perceives organizational support.", **Journal of Applied psychology**, Vol. 86, No. 5, pp. 825-836.

Salience, G. Stew R. (1977) **Commitment and the control of organizational behaviour and belief**. In 8 Staw and G. Salancik (ed), New Direction in organizational behaviour. Chicago: St Clair Press, 1-59.

Sekaran, Uma (2003). "**Research Methods for Business**". John Wiley & Sons

Sheldon, M.E.(1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, **Administrative Science Quarterly**, No.16, pp. 142-150.

Singh, N. (2001). **Organizational Behavior Concepts, Theory and Practice**. New Delhi: Deep & Deep Publication PVT.LTD.

Songmook, Kim, (2010). "Testing a Revised Measure of Public Motivation: Reflective Versus Formative Specification", **Oxford Journal** P.P.(1-26).

Steers, R , (1989) . **Motivation and Work Behavior**, New York : McGraw –Hill, inc.

Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O., (2007). **Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational commitment of Library Personel in Academic and Research Libraries in Oyo State**, Nigeria. Library Philosophy and Practice, 1-16.

Toffler, B. L (2003). **Final Accounting : Ambition**, Greed, and the Fall at Arther Andersen, Broadway Books : New York .

Yilmaz Ercan (2008). **Organizational commitment and loneliness and life satisfaction levels of school principals**, Social Behavior And Personality, 36(8), 1085-1096.

Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations. A normative view. **Academy of Management Review**. 7(3). 418-428

الملحق (أ)

صورة تحكيم أدوات الدراسة

صورة تحكيم أدوات الدراسة

حضرة الدكتور.......................................المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

"توافر دافعية الانجاز وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن دراسة تطبيقية:

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير وقمت بتطوير استبانه خاصة بهذه الدراسات والأدبيات المتعلقة بالموضوع وسوف تكون الإجابة على فقرات الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Liker's Scale).

موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	أبداً على الإطلاق

وبما أنكم المختصون والمهتمون في هذا المجال ،يسرني أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانه في صورتها الأولى راجيه من حضرتكم التكرم بتحكيمها سيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الاستبانه وإخراجها بصورة ملائمة،ارجوا إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الاستبانه ما ترونه مناسباً.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثة:
منـــى الغصـاونه

أولا – المعلومات الشخصية :

يرجى وضع إشارة (X) إمام الإجابة المناسبة :

أ- **الجنس:** **1- ( )** ذكر 2- ( ) أنثى

ب- **العمر:** 1- ( ) 30 فأقل 2- ( ) 31 -40 سنة.

3 - ( ) من 41 – 50 سنة 4 - ( ) 51 فأكثر.

ج-المؤهل العلمي : 1 - ( ) دبلوم فأقل 2- ( ) بكالوريوس

3- ( ) دراسات عليا

د - **سنوات الخبرة:** **1-** ( )5سنوات فأقل 2- ( ) 6-10 سنوات

3- ( )11-15سنة 4- ( ) 16 سنة فأكثر

هـ- **المسمى الوظيفي** : 1-( ) مدير 2 - ( ) مساعد مدير

3- ( ) طبيب 4- ( ) ممرض

5- ( ) أداري 6- ( ) فني

ثانيا :فقرات المتغير المستقل(دافعية الانجاز)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: حافز العمل					
1	ألزم نفسي بانجاز عمل معين في وقت محدد .					
2	أحب العمل باستمرار حتى لو شعرت بالتعب .					
3	أهمل أموري الشخصية نظرا لانشغالي في العمل.					
4	أحب انجاز المهام الموكلة إلي بسرعة.					
5	أتضايق عند ارتكابي الأخطاء في العمل.					
6	أحترم المسؤول الذي يناقشني فيما أنجزت من عمل.					
7	أبذل قصارى جهدي من أجل النجاح في عملي.					
8	أفضل مصاحبة الموظفين الذين يتقنون أعمالهم.					
	ثانيا : العمل المستمر					
9	أفكر بالعمل إثناء وجودي في المنزل.					
10	أفضل العمل و لا أفضل الإجازات.					
11	أتجنب الأخطاء في العمل وخاصة تكرارها .					
12	أحاول الاستمرار في أداء العمل رغم الفشل الذي تعرضت له.					
13	أشارك الأفكار في العمل مع زملائي في نفس القسم.					
14	أحاسب نفسي على ما أنجزته من أعمال خلال اليوم.					
15	أفضل العمل منفردا بدلا من مشاركة الآخرين.					
	ثالثا :أهمية العمل (لا يتحمل العمل الذي لا تأثير له)					
16	أعتبر عملي من الأعمال الهامة في المستشفي					
17	أقوم بأعمال تسهم في تحقيق أهداف المستشفي .					
18	أهتم في عملي لأنه جزء مهما في تطوير المستشفي .					
19	أقوم بتأدية المهام الموكلة لي في العمل داخل المستشفي .					
20	لدي استعداد لبذل مجهودات أضافية في المستشفى.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	رابعا: حافز التحدي					
21	أفضل الحصول على تحديات متوسطة بدل الكبيرة في عملي.					
22	أحب العمل مع الموظفين ذو كفاءة عالية.					
23	لدي الرغبة القوية في العمل مع موظفين أعلى مني في المستوى الوظيفي.					
24	أفضل العمل بالوظائف التي تتصف بالصعوبة البالغة مقارنة بالوظائف الأخرى.					
25	أفضل الأعمال التي بها تحدي على الأعمال الروتينية					
26	أبادر إلى حل المشكلات المهنية التي تعترضني في العمل.					
	خامساً: التغذية الراجعة					

27	أسال عن المعلومات الخاصة بادئي الوظيفي.					
28	أستخدم أي مصادر من اجل الحصول عن معلومات أدائي الوظيفي					
29	أعمل جهد أكبر في العمل إذا كان أدائي الوظيفي منخفض					
30	أسال مسئولي المباشر عن أي أخطاء ارتكبتها بالعمل لمحاولة عدم تكرارها.					
31	حصولي على معلومات عن تقدمي بالعمل يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل.					
32	أسأل مسؤولي باستمرار عن أداء عملي.					
33	أحصل على معلومات عن مستوى أدائي يؤثر إيجابي على كفاءة بالعمل.					
	ثالثا: المتغير التابع: الالتزام التنظيمي **أولاً: الالتزام الأخلاقي**					
34	أعتبر مشاكل هذا المستشفي كأنها مشاكلي.					
35	أستمتع بالحديث عن المستشفى التي أعمل بها مع زملائي					
36	أعتقد أن عملية انتقال الأفراد من هذه المستشفى لمستشفى أخر محدودة.					
37	هذه المستشفى تعني الكثير بالنسبة لي شخصياً.					
38	أن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل يدفعني للبقاء في هذا المستشفي.					
39	بقائك بالمستشفى يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى.					
	ثانياً: الالتزام العاطفي.					
40	أكون سعيد إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في المستشفى.					
41	أنا سعيد لتفضيلي بفرصة العمل بهذا المستشفى عن فرص كانت متوفرة في الدوائر الأخرى.					
42	أستعد لقبول أي عمل يسند إلى لضمان استمراري في هذا المستشفى .					
43	ليس لدي أي رغبة لترك العمل بالمستشفي.					
	ثالثاً: الالتزام المادي					
44	هناك فضلاً للمستشفي التي أعمل بها على بناء حياتي الوظيفية					
45	يقدم لي المستشفي مزايا غير متوفرة في الدوائر الأخرى.					
46	من الصعب جداً بالنسبة لي ترك المستشفى الآن.					
47	أعلم بالمزايا الإضافية المختلفة التي يقدمها المستشفي لي.					
48	أبذل قصارى جهدي وأنا أعلم جيداً انه سيتم تقديري ومكافأتي					

الملحق (ب)

الصورة النهائية لأدوات الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة

أخي الكريم..........   أختي الكريمة..........

أقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

توافر دافعية الانجاز وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الحكومية في إقليم جنوب الأردن

دراسة تطبيقية:

يرجى التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة ووضع الإشارة المناسبة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها ..

علماً بان إجابتكم ستعامل بمنتهى السرية، وإنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

منى الغصاونه

أولا – المعلومات الشخصية :

يرجى وضع إشارة (X) إمام الإجابة المناسبة :

أ- **الجنس:** **1- ( )** ذكر 2- ( ) أنثى

ب- **العمر**: 1- ( ) 30 فأقل 2- ( ) 31- 40 سنة.

3 - ( ) من 41 – 50 سنة 4 - ( ) 51 فأكثر.

ج-المؤهل العلمي : 1 - ( ) دبلوم فأقل 2- ( ) بكالوريوس

3- ( ) دراسات عليا

د - **سنوات الخبرة:** **1-** ( )5سنوات فأقل 2- ( ) 6-10 سنوات

3- ( )11-15سنة 4- ( ) 16 سنة فأكثر

هـ- **المسمى الوظيفي** : 1-( ) مدير 2 - ( ) مساعد مدير

3- ( ) طبيب 4- ( ) ممرض

5- ( ) أداري 6- ( ) فني

ثانيا :يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق اختياركم

الرقم	العبارة	موافق بدرجه كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	أبداً على الإطلاق
	المتغير المستقل: دافعية الانجاز **أولا :إنجاز العمل**					
1	ألزم نفسي بانجاز عمل معين في الوقت المحدد.					
2	أحب العمل باستمرار حتى لو شعرت بالتعب.					
3	أهمل أموري الشخصية نظرا لانشغالي في العمل.					
4	أحب انجاز المهام الموكلة لي بسرعة.					
5	أتضايق عند وقوع الأخطاء في العمل.					
6	أحترم المسؤول الذي يناقشني فيما أنجزت من عمل.					
7	أبذل قصارى جهدي من أجل النجاح في عملي.					
8	أفضل مصاحبة الموظفين الذين يتقنون أعمالهم.					
	ثانيا : العمل المستمر					
9	أفكر بالعمل إثناء وجودي في المنزل.					
10	أفضل العمل على الإجازات السنوية.					
11	أتجنب تكرار الأخطاء في العمل.					
12	أحاول تصحيح الأخطاء والاستمرار في أداء العمل .					
13	أشارك الأفكار في العمل مع زملائي في نفس القسم.					
14	أراجع نفسي على ما أنجزته من أعمال خلال اليوم.					
15	أفضل العمل منفردا بدلا من مشاركة الآخرين.					
	ثالثا:أهمية العمل **(لا يتحمل العمل الذي ليس له تأثير)**					
16	أعتبر عملي من الأعمال الهامة في المستشفي					
17	أقوم بأعمال تسهم في تحقيق أهداف المستشفي .					
18	أهتم في عملي لأنه جزء مهما في تطوير المستشفي					
19	أقوم بتأدية المهام الموكلة لي في العمل داخل المستشفي .					
20	لدي استعداد لبذل مجهودات أضافية في المستشفى.					
	رابعاً : حافز التحدي.					
21	أفضل الحصول على تحديات متوسطة بدل الكبيرة في عملي.					

22	أحب العمل مع الموظفين ذوو كفاءة عالية.					
23	لدي الرغبة القوية في العمل مع موظفين أعلى مني في المستوى الوظيفي.					
24	أفضل العمل بالوظائف التي تتصف بالصعوبة البالغة مقارنة بالوظائف الأخرى.					
25	أفضل الأعمال التي بها تحدي على الأعمال الروتينية					
26	أبادر إلى حل المشكلات المهنية التي تعترضني في العمل.					
	خامساً: التغذية الراجعة					
27	أسال عن المعلومات الخاصة بأدائي الوظيفي.					
28	أستخدم أي مصادر من اجل الحصول عن معلومات أدائي الوظيفي					
29	أعمل جهد أكبر في العمل إذا كان أدائي الوظيفي منخفض					
30	أسال مسئولي المباشر عن أي أخطاء ارتكبتها بالعمل لعدم تكرارها.					
31	حصولي على معلومات عن تقدمي بالعمل يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل.					
	القسم الثالث المتغيرات التابعة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	أبداً على الإطلاق
	أولاً: الالتزام الأخلاقي					
32	أعتبر مشاكل هذا المستشفي كأنها مشاكلي.					
33	أستمتع بالحديث عن المستشفى التي أعمل بها مع زملائي.					
34	بقائك بالمستشفى يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية					
35	هذه المستشفى تعني الكثير بالنسبة لي شخصياً.					
36	أعتقد أن عملية انتقال الأفراد من هذه المستشفى لمستشفى أخر محدودة.					
37	أن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل يدفعني للبقاء في هذا المستشفي.					
	ثانياً:الالتزام العاطفي.					
38	أكون سعيد إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في المستشفى.					
39	أنا سعيد لتفضيلي بفرصة العمل بهذا المستشفى عن فرص أخرى.					
40	ليس لدي أي رغبة لترك العمل بالمستشفي.					
41	أستعد لقبول أي عمل يسند إلى لضمان استمراري في هذا المستشفى .					
42	هناك فضلاً للمستشفي التي أعمل بها على بناء حياتي الوظيفية					

	ثالثاً: الالتزام المادي.					
43	يقدم لي المستشفي مزايا مادية غير متوفرة في الدوائر الأخرى.					
44	أعلم بالمزايا الإضافية المختلفة التي يقدمها المستشفي لي.					
45	أبذل قصارى جهدي وأنا أعلم جيداً انه سيتم تقديري ومكافأتي					

الملحق (ج)

أسماء السادة المحكمين مقياس

أسماء السادة المحكمين مقياس

الرقم	الاسم	مكان العمل
.1	د. نضال الحوامده	جامعة مؤتة
.2	د. أسعد العلي	جامعة مؤتة
.3	د. محمد محاسنة	جامعة مؤتة
.4	د. غازي ابو قاعود	جامعة مؤتة
.5	د.كامل حواجره	جامعة البتراء
.6	د. فاطمة ربابعة	جامعة مؤتة
.7	د. اياد لحياصات	جامعة الطفيلة
.8	د. فيروز الضمور	جامعةمؤتة
.9	د. فراس الرواشدة	جامعة الأردنية
.10	د.اياد الرواشدة	جامعة الطفيلة